



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Centro de Ciências da Educação

CURSO DE GRADUAÇÃO EM BIBLIOTECONOMIA



POLLYNE MARCONDES

**USO DOS PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA OBTIDOS NO
SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SETORIAL (SIS) SEBRAE:
O CASO DO APL DE MÓVEIS DO OESTE DE SANTA CATARINA**

FLORIANÓPOLIS

2010

POLLYNE MARCONDES

**USO DOS PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA OBTIDOS NO
SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SETORIAL (SIS) SEBRAE:
O CASO DO APL DE MÓVEIS DO OESTE DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão do Curso de Graduação em Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de Santa Catarina, requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Biblioteconomia.

Orientação: Profa. Marília Damiani Costa, Dra.

FLORIANÓPOLIS

2010

M321

Marcondes, Pollyne, 1985-

Uso dos produtos de inteligência competitiva obtidos no sistema de inteligência competitiva (SIS) SEBRAE: o caso do APL de móveis do oeste de Santa Catarina / Pollyne Marcondes – 2010.

70 f. ; 30 cm.

Orientação: Marília Maria Roslindo Damiani Costa.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Ciências da Educação, Florianópolis, 2010.

Inclui referências.

1. Inteligência Competitiva. 2. Sistema de Inteligência Competitiva. I. Costa, Marília Maria Roslindo Damiani. II. Título

CDU 658.04

Ficha catalográfica elaborada pela graduanda em Biblioteconomia / UFSC – Pollyne Marcondes.

Esta obra é licenciada por uma licença Creative Commons de atribuição, de uso não comercial e de compartilhamento pela mesma licença 2.5



Você pode:

- copiar, distribuir, exhibir e executar a obra;
- criar obras derivadas.

Sob as seguintes condições:

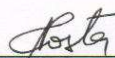
- Atribuição. Você deve dar crédito ao autor original.
- Uso não-comercial. Você não pode utilizar esta obra com finalidades comerciais.
- Compartilhamento pela mesma licença. Se você alterar, transformar ou criar outra obra com base nesta, somente poderá distribuir a obra resultante com uma licença idêntica a esta.

POLLYNE MARCONDES

**USO DOS PRODUTOS DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA OBTIDOS NO
SISTEMA DE INTELIGÊNCIA COMPETITIVA SETORIAL (SIS) SEBRAE:
O CASO DO APL DE MÓVEIS DO OESTE DE SANTA CATARINA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em
Biblioteconomia, do Centro de Ciências da Educação da Universidade Federal de
Santa Catarina, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em
Biblioteconomia, aprovado com nota 10.

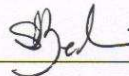
Florianópolis, 03 de dezembro de 2010.



Profa. Marília Damiani Costa, Doutora
Universidade Federal de Santa Catarina
Professora Orientadora



Profa. Estera Muszkat Menezes, Mestre
Universidade Federal de Santa Catarina
Membro da Banca Examinadora



Sonali Paula Molin Bedin, Mestre
Instituto i3G
Membro da Banca Examinadora

AGRADECIMENTOS

À professora orientadora Marília Damiani Costa, por despertar em mim o interesse pela Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva também pela paciência, dedicação e apoio.

À professora Estera Muszkat Menezes pela ótima memória e pela indicação na orientação deste trabalho de conclusão de curso.

Ao SEBRAE Santa Catarina pela colaboração no desenvolvimento desta pesquisa.

Aos empresários que fazem parte do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina pela colaboração no fornecimento dos dados da pesquisa.

À empresa *Knowtec* – Inteligência Competitiva por ter me acolhido em seu quadro de funcionários e proporcionar conhecimento e aprendizado em Inteligência Competitiva.

À todos os funcionários da empresa *Knowtec* que direta ou indiretamente me auxiliaram na conclusão desta pesquisa.

Aos meus amigos que entenderam que este ano seria um ano de abdições.

Ao meu namorado Markus Lothar Fourier pela amizade, carinho e apoio, mas principalmente pela paciência.

À meu pai Vitório Marcondes que esta olhando por mim de onde quer que ele esteja.

À minha mãe Maria Aparecida Marcondes por ter ajudado a fortalecer quem eu sou hoje.

E, em especial a Deus, que sabe exatamente o que eu preciso para ser feliz.

"The things you own, end up owning you." (Tyler Durden)

RESUMO

MARCONDES, Pollyne. **Uso dos produtos de inteligência competitiva obtidos no Sistema de Inteligência Competitiva Setorial (SIS) SEBRAE:** o caso do APL de móveis de madeira do oeste de Santa Catarina. 2010. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Apresenta o Sistema de Inteligência Competitiva Setorial SIS/SEBRAE e seus produtos, dando enfoque ao Arranjo Produtivo Local de Móveis do Oeste de Santa Catarina. Demonstra o processo de inteligência competitiva e sua importância para os micro e pequenos empresários. Objetiva analisar o uso dos produtos de inteligência competitiva oferecidos pelo Sistema de Inteligência Competitiva SIS/SEBRAE aos empresários do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina. Conclui-se que os empresários fazem uso dos produtos de inteligência competitiva do SIS para agregar valor aos serviços e produtos oferecidos pelas empresas, bem como para aumentar a lucratividade e monitorar a concorrência.

Palavras-Chave: Inteligência Competitiva. Sistema de Inteligência Competitiva Setorial. Arranjo Produtivo Local. Setor Moveleiro.

ABSTRACT

MARCONDES, Pollyne. **Uso dos produtos de inteligência competitivos obtidos no Sistema de Inteligência Competitiva Setorial (SIS) SEBRAE:** o caso do APL de móveis de madeira do oeste de Santa Catarina. 2010. 70 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Biblioteconomia) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2010.

Presents the Intelligence Competitive Sector System ICS/SEBRAE and its products, focusing on the local production arrangement of the furniture industry from the west of Santa Catarina. Demonstrates the process of competitive intelligence competitive and its importance for the small entrepreneurs. Objective Analyze's the use of the intelligence competitive products offered by the competitive intelligence system ICS/SEBRAE to entrepreneurs from the local production arrangement of furniture industry from the west of Santa Catarina. The conclusion is that the entrepreneurs use the products offered by the intelligence competitive from ICS to aggregate value to services and products offered by their companies as well as to increase their profitability and monitor the competitors.

Keywords: Competitive Intelligence. SIS. SEBRAE. Cluster. Furniture Sector

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de Inteligência Competitiva Tradicional	20
Figura 2: Ciclo de Inteligência Competitiva	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Conceitos de Inteligência Competitiva.....	19
Quadro 2: Avaliação das necessidades de informação.....	22
Quadro 3: Fontes de informação	24
Quadro 4: Produtos de inteligência competitiva	29
Quadro 5: Categorias de análise de conteúdo	41
Quadro 6: Produtos de inteligência competitiva SIS	44
Quadro 7: Características dos empresários.	46
Quadro 8: Característica dos empreendimentos	47
Quadro 9: Entendimento dos empresários sobre Inteligência Competitiva	49
Quadro 10: Informações constantes nos relatórios Ad-Hoc	54
Quadro 11: Uso dos relatórios ad-hoc.....	56
Quadro 12: Melhorias nos produtos de IC.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Necessidades de Inteligência Competitiva	50
Gráfico 2: Produtos de inteligência competitiva mais utilizados	51
Gráfico 3: Solicitação de Relatório Ad-Hoc	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAIC	Associação Brasileira dos Analistas em Inteligência Competitiva
ADRs	Agências de Desenvolvimento Regional
AMOESC	Associação do Moveleiros do Oeste de Santa Catarina
APL	Arranjo Produtivo Local
BRDE	Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul
CIN	Departamento de Ciências da Informação
EUA	Estados Unidos da América
IC	Inteligência Competitiva
IEL	Instituto Euvaldo Lodi
KIQ	<i>Key Intelligence Question</i>
KIT	<i>Key Intelligence Topic</i>
MPE	Micro Pequena Empresa
NICs	Núcleo de Inteligência Competitiva Setorial
ONG	Organização Não Governamental
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SC	Santa Catarina
SIS	Sistema de Inteligência Competitiva Setorial
SCIP	<i>Society of Competitive Intelligence Professionals</i>

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	Inteligência Competitiva	16
2.1.1	Processo de Inteligência Competitiva	20
2.1.1	Produtos de Inteligência Competitiva	27
2.1.2	Inteligência Competitiva para Micro e Pequenas Empresas	30
2.2	Arranjos Produtivos Locais	34
2.2.1	Arranjos Produtivos Locais em Santa Catarina	37
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1	Caracterização da pesquisa	39
3.2	Delimitação da pesquisa	40
3.3	Coleta e análise de dados	40
3.4	Limitações da pesquisa	42
4	RESULTADOS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	43
4.1	Sistema de Inteligência Competitiva Setorial SIS/SEBRAE: Produtos de IC	43
4.2	Caracterização dos empresários e seus empreendimentos dentro do APL de móveis do oeste de Santa Catarina	45
4.3	Inteligência competitiva: produtos de IC e suas aplicações pelos empresários do APL de móveis do oeste de Santa Catarina	48
4.4	Proposta de melhorias para os produtos de inteligência competitiva SIS	57
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
	REFERÊNCIAS	65
	APÊNDICE A	69

1 INTRODUÇÃO

Impulsionada pelo avanço das tecnologias de informação, a sociedade em geral passou por mudanças drásticas em sua forma de atuação, trazendo consigo uma clientela mais exigente e informada em um mercado cada vez mais competitivo.

A grande questão para as empresas passa ser: como se manter em um mercado tão competitivo e dinâmico? Surge diante deste cenário a Inteligência Competitiva (IC).

A inserção da IC nas empresas possibilita aos empresários vantagens estratégicas perante a concorrência, garantindo muitas vezes sua permanência no panorama econômico atual visando a estabilidade no futuro.

Serviços que geram potencial estratégico – como os da inteligência competitiva – são normalmente caros e acabam sendo empregados apenas em grandes empresas com grande capital para investimento.

Para que micro e pequenas empresas possam competir com grandes corporações, elas podem reunir-se em conglomerados ou arranjos produtivos locais (APLs). Desta forma juntas, podem obter maiores vantagens competitivas e brigar por uma maior fatia de mercado.

Pensando em auxiliar os micro e pequenos empresários de Santa Catarina a obter maior competitividade, o SEBRAE/SC criou um Sistema de Inteligência Competitiva Setorial denominado SIS. Por meio do SIS, a entidade fornece serviços de inteligência competitiva a empresários filiados a arranjos produtivos locais de quatro setores: vestuário, calçados femininos, apicultura e móveis seriadados de madeira.

Dentro destes quatro setores se destaca o APL de Móveis de Madeira do Oeste de Santa Catarina, escolhido para ser o objeto de estudo desta pesquisa.

O arranjo produtivo local de móveis do Oeste é um dos APLs de maior representatividade no SIS, em função do seu desempenho econômico e sua organização macroeconômica, fazendo do Oeste um dos maiores pólos exportadores de móveis de Santa Catarina.

A justificativa pessoal para a escolha do tema se deu em função da proximidade e da afinidade da pesquisadora com o tema abordado.

O estudante de biblioteconomia da UFSC tem em sua grade curricular a disciplina Gestão da Informação e do Conhecimento (CIN 5007). Essa disciplina despertou na pesquisadora profundo interesse na área de inteligência competitiva.

À procura de maior conhecimento, a pesquisadora foi estagiar na empresa Knowtec, especializada em inteligência competitiva. A sede da empresa está instalada no Parque Tecnológico Alfa, em Florianópolis (SC). A empresa também tem filiais em São Paulo, Brasília e Seattle (EUA). Onde por nove meses, atuou como estagiária, vindo a ser contratada posteriormente como colaboradora. Hoje continua atuando nesta empresa e vem adquirindo maior conhecimento na área de inteligência competitiva, principalmente na parte que se refere à inteligência competitiva setorial.

A inteligência competitiva – bem como a gestão do conhecimento – são áreas nas quais o profissional bibliotecário tem total capacidade de inserção, em função da sua capacidade de seleção, tratamento e disseminação de informações.

Torna-se importante demonstrar o potencial de inserção do bibliotecário em áreas ainda pouco visadas, como gestão do conhecimento e inteligência competitiva.

A justificativa social para escolha do tema foi demonstrar o potencial de projetos que visam auxiliar empresários de micro e pequenas empresas, como o SIS, e como estes projetos podem ser representativos para a economia do país e a sustentabilidade econômica do estado.

O SIS é um sistema catarinense voltado para empresas localizadas em Santa Catarina, que vem gerando maior competitividade e lucro às empresas e suas filiais. Destaca-se, desta forma, a importância deste sistema para os empresários e também para Santa Catarina.

O problema que norteou a pesquisa foi: ***Como os empresários do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina usam os produtos de inteligência competitiva oferecidos pelo Sistema de Inteligência Competitiva Setorial SIS/SEBRAE?***

O desenvolvimento da pesquisa teve como objetivo geral: Analisar o uso dos produtos de inteligência competitiva oferecidos pelo Sistema de Inteligência Competitiva Setorial SIS/SEBRAE aos empresários do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina.

Desta forma, os objetivos específicos foram assim determinados: a) Descrever o processo e os produtos de inteligência competitiva disponibilizados pelo Sistema de Inteligência Competitiva SIS/SEBRAE; b) Caracterizar os empresários e seus empreendimentos dentro do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina; c) Identificar os produtos de IC utilizados pelos empresários do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina e quais as aplicações das informações de inteligência competitiva em suas organizações, e d) Propor possíveis melhorias para os produtos de inteligência competitiva do SIS/SEBRAE.

Por fim, a pesquisa está estruturada em cinco seções: 1) introdução contendo o tema, justificativa, objetivos e problema de pesquisa, 2) fundamentação teórica para dar embasamento à pesquisa, abordando inteligência competitiva e arranjos produtivos locais; 3) procedimentos metodológicos caracterizando, delimitando a pesquisa, as técnicas de coleta de análise dos dados; 4) apresenta os resultados obtidos com a pesquisa. 5) conclusão, apresentando ponderações sobre os resultados obtidos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordada a fundamentação de cunho teórica que servirá de embasamento para a pesquisa, destacando-se: inteligência competitiva e arranjo produtivo local.

2.1 Inteligência Competitiva

Com o advento da globalização e da era da informação, houve uma modificação nas estruturas das organizações em geral. Elas viram-se obrigadas a pensar na informação como uma importante aliada. A competitividade entre as empresas vem aumentando significativamente com o passar dos anos, pressionando os empresários e tomadores de decisões para que estejam constantemente atualizados e bem informados. Em função dessa concorrência – e também do mercado dinâmico no qual nossa sociedade se encontra – o monitoramento de informações torna-se uma constante. Esse monitoramento abrange as informações externas e também internas das organizações.

Diante deste cenário, em uma sociedade cada vez mais competitiva, as organizações precisam elaborar estratégias de sobrevivência se apoiando em ferramentas que auxiliem seu desempenho em meio ao cenário econômico atual.

Neste contexto é que surge a inteligência competitiva.

Os primeiros sinais de inteligência competitiva surgiram no Japão em meados da II Guerra Mundial com a criação das redes de coleta de informações denominadas *Sogo-shostas*. Embora a IC tenha surgido com o final da segunda guerra mundial, ela só tornou-se reconhecida nos Estados Unidos com o surgimento da *Society of Competitive Intelligence Professionals* (SCIP) em 1989 (PRESCOT ; MILLER, 2002).

Em 1997, no Brasil, empresas como Ipiranga e White Martins foram as precursoras dessa prática. No ano de 2000, foi fundada a ABRAIC (Associação Brasileira dos Analistas de Inteligência Competitiva (IEL, 2007, MORETI ; RAMOS, 2008).

A IC evoluiu muito com o passar dos anos. Hoje, opera com ética e credibilidade e está presente em muitas organizações como um auxílio na tomada de decisões, sempre alinhada com o planejamento estratégico.

A *Society of Competitive Intelligence Professionals* define inteligência competitiva como:

Processo da coleta, análise e disseminação ética de inteligência acurada, relevante, específica, atualizada, visionária e viável com relação às implicações do ambiente de negócios, dos concorrentes e da organização em si¹.

Miller (2002, p. 35) destaca que:

A inteligência competitiva concentra-se nas perspectivas atuais e potenciais quanto a pontos fortes, fracos e nas atividades de organizações que tenham produtos ou serviços similares dentro de um setor da economia.

Ainda de acordo com Miller (2002, p. 25) “A inteligência competitiva trata da análise das informações sobre o mercado e da geração de recomendações para os que decidem dentro da empresa.” Envoltas em um processo de IC, as organizações conseguem monitorar concorrentes e prever cenários que antes, sem um sistema específico, poderiam simplesmente não ser detectados.

Com o auxílio da IC, muitas empresas podem se beneficiar da antecedência de informações, facilitando seu planejamento para efetiva ação. A IC interpõe na análise e na busca de informações estratégicas, oferecendo maior possibilidade de acerto na tomada de decisão, além de monitorar o ambiente externo e interno da própria organização.

Para Gomes e Braga (2001, p. 28):

A inteligência competitiva é o resultado da análise de dados e informações coletados do ambiente competitivo da empresa que irão embasar a tomada de decisão, pois gera recomendações que consideram eventos futuros e não somente relatórios para justificar decisões passadas.

Para a ABRAIC², a IC é um processo informacional que auxilia nas descobertas antecipadas de informações visando conduzir a tomada de decisões. Cabe salientar que IC não é espionagem, como é comumente confundida. Hoje,

¹ <http://www.scip.org/> (Tradução da autora) Acesso em: 10 de mar. 2010

² <http://www.abraic.org.br> Acesso em: 10 de mar. 2010

após a criação das associações, a IC possui código de ética e opera dentro dos rigores da lei vigente de cada país.

Embora a IC seja eficiente dentro de um processo sistematizado, ela não garante o sucesso de uma organização, sendo necessário uma gerência que ampare e se apóie nos produtos de IC para auxiliar na tomada de decisão.

A Inteligência competitiva não chega a predizer o futuro, mas é um novo conceito de gestão que pode ajudar os executivos de uma dada empresa a antever as tendências de mercado, os sinais de mudança, as oportunidades e as ameaças. (CORAL; OGLIAI; ABREU, 2008, p.111)

No quadro abaixo, são apresentados outros conceitos de inteligência. Os conceitos estão em ordem cronológica crescente.

Autor	Conceito
McGonagle e Vella (1990)	Um programa de IC tenta assegurar que a organização tenha informações exatas sobre seus concorrentes e um plano para utilização dessa informação para sua vantagem.
Tudor-Silovic (1992)	Conceito de IC voltada para o desenvolvimento econômico, inteligência como recurso social e empresarial. Enfatiza que quando se refere à inteligência, não se pode falar apenas de indivíduos inteligentes, mas também de empresas inteligentes e nações inteligentes.
Comb e Moorhead (1993)	IC como a seleção, coleção, interpretação e distribuição da informação publicamente segura que possui importância estratégica. Dentre suas principais metas destacam: detectar ameaças competitivas, eliminar ou minimizar surpresas, acrescentar vantagem competitiva minimizando o tempo de reação e encontrar novas oportunidades.
Martinet e Marti (1995)	A IC tem como principal função suprir as organizações de informações, a fim de prepará-las para a concorrência e a globalização dos mercados.
Kahaner (1996)	IC é um processo institucional sistemático para garimpar e analisar informação sobre as atividades da concorrência e as tendências do setor específico e do mercado em geral, com o propósito de levar a organização a atingir seus objetivos e metas.
Coelho (1997)	Coleta ética e o uso da informação pública e publicada disponível sobre tendência, eventos e atores, fora das fronteiras da organização.
	Continua

Continuação do quadro Conceitos de inteligência competitiva	
Autor	Conceito
Tyson (1998)	IC é um processo analítico que envolve informações sobre todas as organizações e eventos do meio externo que são importantes à organização, causando algum tipo de impacto. A inteligência está em transformar informações dispersas em conhecimento estratégico para a organização.
Prahalad e Krishnam (1999)	A IC age como um radar, monitorando o ambiente da organização na busca de informações valiosas à atividade estratégica, procura descobrir oportunidades e reduzir riscos ligados à incerteza.
Giesbrecht (2000)	Radar que proporciona à organização o conhecimento das oportunidades e das ameaças identificadas no ambiente, que poderão instruir suas tomadas de decisão, visando à conquista da vantagem competitiva.
Tarapanoff (2001)	A gestão da informação e do conhecimento, bem como a IC, constituem, do ponto de vista teórico, uma nova metodologia, uma nova abordagem e síntese teórica, para o planejamento e administração estratégica das organizações e para a sua tomada de decisão.
Miller (2002)	A IC trata da análise das informações sobre o mercado e da geração de recomendações para os que decidem dentro da empresa.
Valentim et. al (2004)	O processo de IC investiga o ambiente externo à organização, bem como diagnostica o ambiente interno organizacional, com o propósito de descobrir oportunidades e reduzir os riscos, visando o estabelecimento de estratégias de ação a curto, médio e longo prazo.
Barbosa (2006)	Sob uma perspectiva holística, a inteligência empresarial constitui-se como elemento central do processo de desenvolvimento do conhecimento organizacional e, nesse sentido, ela se insere no contexto do que modernamente é conhecido como gestão do conhecimento.
Coral , Ogliari e Abreu (2008)	A IC não chega a predizer o futuro, mas é um novo conceito de gestão que pode ajudar os executivos de uma dada empresa a antever as tendências de mercado, os sinais de mudança, as oportunidades e as ameaças

Quadro 1: Conceitos de Inteligência Competitiva
(Fonte: Da autora)

Dentro de um processo institucional sistemático, a IC funciona como um radar, monitorando informações que sejam importantes a um determinado nicho de mercado, sempre atento ao ambiente externo e à concorrência. O processo de IC

destaca uma nova metodologia de função organizacional, na qual a empresa adere o envolvimento de uma equipe de inteligência para busca e análise de informações com valor agregado que irão auxiliar a tomada de decisões e podem definir o sucesso de uma organização.

2.1.1 Processo de Inteligência Competitiva

Nota-se que, no decorrer dos anos, a IC vem sendo incorporada de várias formas nas organizações. Em meio a tantos conceitos, fica claro o uso da inteligência competitiva como um processo dentro de um ambiente macro, que pode advir da gestão do conhecimento e/ou do planejamento estratégico.

Vários autores citam a IC como auxílio para a tomada de decisões e que seu processo parte da coleta, análise e posterior disseminação das informações. Esse ciclo faz parte do processo de Inteligência competitiva, que, de acordo com Miller (2002), consiste basicamente em: identificação das necessidades de informação junto aos tomadores de decisões; coleta de informações estratégicas; e análise das informações transformadas em inteligência que, em seguida, devem ser disseminadas novamente com os tomadores de decisão.



Figura 1: Processo de Inteligência Competitiva Tradicional
(Fonte: Adaptado de Miller, 2002)

“O fator fundamental para o sucesso de qualquer operação de inteligência é o atendimento das reais necessidades do usuário” (HERRING, p. 275, 2002). Na identificação das necessidades, as informações são coletadas junto aos tomadores de decisão. Para orientar a coleta, é fundamental que se proceda um processo de mapeamento das necessidades de informações. Neste processo, são identificados os Tópicos Fundamentais de Inteligência – ou KIT, do inglês *Key Intelligence Topics* –, “cujo principal objetivo é identificar e classificar segundo a prioridade, as principais necessidades de inteligência da alta gerência e da organização” (MORETI; RAMOS, 2008, p. 9).

De acordo com Herring (2002, p. 279), as necessidades de inteligência de uma empresa ou organização podem ser enquadradas em três categorias:

- **Decisões e ações estratégicas.** Incluindo o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias;
- **Tópicos de Alerta Antecipados,** incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo;
- **Descrição dos Principais Atores encontrados no mercado específico,** incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais.

Por meio de um bom mapeamento das necessidades iniciais junto aos tomadores de decisão, tem-se condições de definir o foco de IC. No foco de IC, são determinados os fatores chaves de sucesso.

Em função do avanço das tecnologias de informação e comunicação, a quantidade de informação produzida é superior a nossa capacidade de análise e habilidade de coleta. Dessa forma, é fundamental definir quais informações que serão coletadas. A definição das necessidades de informação deve ser objetivada da melhor forma possível para garantir que o esforço implantado possa gerar vantagem competitiva. (TYSON, 1998, tradução da autora)

“Uma missão de negócios da organização, objetivos, metas, estratégias e táticas (seu plano estratégico) são desenvolvidos e focados para atingir alguns fatores chaves de sucesso” (TYSON, 1998, p.78, tradução da autora).

Ainda de acordo com Tyson (1998, p. 79, tradução da autora) são quatro os tipos de fatores de sucesso: “ambiente, empreendimento, setor e organização”. Os fatores de sucesso ambientais são aqueles de ordem regulatória ou de mercado, que, de uma forma ou outra, incidem sobre todo o ambiente da organização.

Os fatores de sucesso de empreendimento contemplam a parte de seleção e recrutamento de pessoal, na qual são selecionadas as pessoas que irão participar do núcleo de IC. Vale ressaltar que o fator empreendimento é comum para todas as organizações, o que diminui seu papel-chave de inteligência.

Os fatores de sucesso de setor são os nichos de mercado nos quais a organização está inserida. Por fim, o fator de sucesso organização, em que a representação geral da empresa visa garantir sua competitividade no mercado, usando o nome ou marca para tal (TYSON, 1998, tradução da autora).

O quadro abaixo apresenta alguns fatores-chave de sucesso aliados a sua necessidade de informação.

Fatores-chave de sucesso	Necessidade de informação
Serviço rápido e eficiente	Lista de características específicas dos serviços dos concorrentes, evidenciando as diferenças de abordagem.
Qualidade do produto	Engenharia reversa dos produtos concorrentes; Perspectiva do cliente obtida através de entrevistas; Entrevistas com fornecedores e distribuidores.
Característica do produto	Catálogo de produtos; Engenharia reversa.
Rentabilidade e solidez financeira	Relatório anual; Informações de crédito.
Imagem e nome da marca	Resultado de pesquisas de clientes; Resultado de pesquisa de feiras.
Preço	Lista de preço; Descrições das variações dos preços publicados.

Quadro 2: Avaliação das necessidades de informação
(Fonte: Adaptado Tyson, 1998, tradução da autora)

O segundo passo no processo de inteligência competitiva é a coleta de dados. Depois de identificar quais são as necessidades fundamentais de uma organização, parte-se para o processo de coleta de informações que, no futuro, subsidiarão a tomada de decisão. Neste contexto, a coleta pode ser dividida em fontes primárias e fontes secundárias. Entende-se como fontes primárias aquelas que são obtidas diretamente com “*experts* em setores determinados (analistas, consultores, colonistas) e também consumidores, fornecedores e integrantes do pessoal interno de áreas como comunicação e ou relação com investidores” (MILLER, 2002, p. 37).

As fontes primárias são fontes diretas. A comunicação com elas se dá, normalmente, em forma de conversa ou e-mail. São fontes com conteúdo de extremo valor, mas passivas de veracidade. As informações obtidas de fontes primárias precisam ser validadas por meio de fontes secundárias (MILLER, 2002).

As fontes secundárias podem ser fontes como “bancos de dados comerciais, publicações periódicas, como relatórios de analistas, publicações governamentais, relatórios setoriais, discurso de executivos, relatórios técnicos e sobre patentes (MILLER, 2002, p. 37).

Tyson (1998 apud COSTA; SILVA, 1999, p. 7) enfatiza as seguintes fontes secundárias: “internet, serviços de clippagem, *mídia kit*, fontes financeiras, fontes governamentais, consulta a base de dados *online*, *workshop* de informações

e a rede interna de relacionamento”. Porém, a realidade brasileira é um tanto diferente da realidade americana, sendo necessárias algumas adaptações na coleta de informações.

A internet e as tecnologias de informação vêm facilitando o processo de coleta de informações em fontes secundárias. Grandes corporações e, principalmente, empresas governamentais estão aderindo a uma política de transparência, pela qual as informações ficam disponíveis na internet com acesso público. Neste processo, cabe aos profissionais de coleta de informação fazer um bom mapeamento das fontes de informação pertinentes para aquela organização, aproveitando, da melhor forma possível, as fontes secundárias. Neste cenário, é comum empresas monitorarem *sites* da concorrência para identificar um possível produto ou cliente novo.

O uso da internet na busca e recuperação de informações estratégicas aumentou na medida em que a tecnologia da informação foi avançando no campo da recuperação e disseminação da informação.

Da mesma forma, a internet é uma ferramenta que auxilia muito o processo de recuperação e disseminação da informação. Atualmente, boa parte das empresas possui *site*, *blog* ou ainda *twitter*. Todas essas ferramentas de divulgação podem ser uma fonte valiosa de informações.

Porém, Tyson (1998, tradução da autora) salienta para o critério de confiança atribuído às fontes de informações coletadas na internet. As informações podem estar sendo divulgadas justamente com o intuito de confundir concorrentes ou dar uma falsa impressão da realidade da organização para esconder as reais intenções perante o mercado de negócios.

De acordo com Gomes e Braga (2001), as fontes ainda variam de acordo com sua estrutura sendo classificadas como formais e informais. Entende-se como fonte formal ou textual aquelas que possuem informações em forma estruturada, como jornais livros e revistas. Fontes informais são aquelas não estruturadas como conversas ou conferências.

No quadro abaixo são apresentadas as estruturas das fontes quanto a conteúdo, estrutura, origem e nível de confiabilidade.

Conteúdo	Primárias	Disponibilizam dados inalterados vindos diretamente da fonte informativa (discursos, entrevistas ao vivo no rádio ou TV, observações pessoais (visitas, internet, entrevistas com fornecedores, clientes, feiras e congressos, <i>networking</i>)
	Secundárias	Disponibilizam fatos já alterados, gerados a partir de idéias obtidas das fontes primárias (livros, revistas, jornais, internet, pesquisas prontas, <i>clippings</i> , balanços e relatórios anuais, relatórios de analistas)
Estrutura	Formais ou textuais	Possuem informações estruturadas e organizadas
	Informais	Possuem informações não estruturadas e não organizadas
Origem	Internas	Da própria organização
	Externas	Externas à organização
	Publicada	Informações de domínio público
	Não publicada	Informações que não são de domínio público e podem ser de fontes internas ou externas
Nível de confiabilidade	Alto risco	Fontes não confiáveis, mas que devem ser monitoradas
	Confiança subjetiva	Fontes que tanto podem ter informações confiáveis como não, mas também devem ser monitoradas
	Altamente confiável	Disponibilizam informações confiáveis e devem ser constantemente monitoradas

Quadro 3: Fontes de informação
(Fonte: Adaptado de GOMES; BRAGA, 2001)

Tyson (1998) destaca dois profissionais importantes para a coleta de informações: o bibliotecário e o advogado. Os bibliotecários são profissionais com habilidades e treinamento na parte de pesquisa de informações. São profissionais

que detêm conhecimento em fontes que podem oferecer índices e relatórios que agregarão valor à análise.

Bibliotecários não são somente uma fonte de informação, eles são coordenadores do processo de inteligência competitiva em algumas empresas, informandorelatando para marketing, planejamento e pesquisa e desenvolvimento (P&D) (TYSON, 1998, p. 81, tradução da autora)

Costa e Silva (1999) reforçam a contribuição do bibliotecário no processo de IC, enfatizando que “o uso da internet para a coleta de informações torna-se relativamente fácil para quem está familiarizado com as ferramentas de busca e com o uso de base de dados”.

Já o advogado possui conhecimento específico na parte legal e jurídica, podendo fornecer informações relativas a juízos e litígios de concorrentes.

No processo de inteligência competitiva faz-se necessário contar, de forma contínua e sistemática, com informações publicadas relevantes, informações de empregados de outras empresas, informações de fontes industriais, financeiras e econômicas, sínteses e análises produzidas por especialistas e analistas, relatórios gerenciais, a serem disponibilizados internamente para os diversos níveis decisórios da organização. Informações, estas, sobre o ambiente externo, que necessitam ser integradas à estrutura formal de inteligência da organização. (COSTA ; SILVA, 1999, p. 4)

Entende-se, desta forma, que todo processo de coleta em fontes de informação precisa também ser sistemático e estruturado. São necessários profissionais capacitados para localizar, tratar e disseminar as informações coletadas.

O terceiro passo no processo de IC consiste na análise das informações coletadas. Gomes e Braga (2001, p. 61) destacam que “neste ponto o analista transforma as informações coletadas em uma avaliação significativa, completa e confiável”. A análise precisa ser focada e de fácil entendimento, pois de nada vai adiantar se o tomador de decisão precisar de um dicionário para compreender a mensagem do texto. Para Miller (2002, p. 93), “a análise é o elo entre o material bruto – dados – e o produto de valor agregado – inteligência”.

Para a construção da análise, podem ser utilizados dados estatísticos quantitativos que vieram da coleta de dados. O analista também pode se valer do seu conhecimento técnico do assunto e de outras ferramentas específicas que irão

auxiliar na construção da análise, que, por fim, vai auxiliar os tomadores de decisão (NASSIF; SANTOS, 2009).

O fim do processo de IC se dá com a disseminação da informação. A forma com que a informação chega até as pessoas que farão uso dela é de suma importância no ciclo de IC. Gomes e Braga (2001, p. 70) definem dois tipos de disseminação de informação:

Disseminação focada: acontece quando determinado usuário ou grupo de usuários solicita um tipo de informação específica. **Disseminação geral:** acontece quando a inteligência é disseminada para toda a empresa sem um usuário específico.

Porém, é importante salientar que autores como Gomes e Braga orientam para mais um processo no processo de IC – a avaliação.

De acordo com Gomes e Braga (2001, p. 72) os sistemas de inteligência competitiva podem ser avaliados sob dois aspectos:

O primeiro diz respeito ao desempenho de cada uma das fases que compõem o sistema, isto é, se o melhor método de análise foi escolhido, se a escolha das fontes de informação poderia ter sido mais bem direcionada, se o formato do produto foi o mais adequado etc. e o outro aspecto é a avaliação junto aos usuários do sistema dos resultados práticos obtidos com o uso dos produtos gerados pelo sistema.

Formando assim um ciclo de IC, no qual a avaliação é um processo imperativo que visa garantir a qualidade do sistema, bem como proporcionar seu sucesso. “Caso o processo termine na disseminação, a organização terá adquirido somente informação, uma vez que a inteligência só ocorre quando os resultados dos processos são utilizados na definição das ações organizacionais” (GOMES; BRAGA, 2001, p. 72).



Figura 2: Ciclo de Inteligência Competitiva
(Fonte: Adaptado de GOMES; BRAGA, 2001)

A disseminação da informação precisa ser incorporada à cultura da organização para surtir efeito. Os colaboradores precisam entender que a IC não é somente uma função – mas um processo – dentro da organização e, principalmente, fazer com que os gestores utilizem as análises para a tomada de decisões, deixando clara a importância do ciclo de IC (CORAL; OGLIARI; ABREU, 2008).

Também o sistema de inteligência competitiva delineado por Herring (1998), e adaptado por Coelho (1999), compreende cinco etapas relacionadas respectivamente ao ciclo de IC: 1) Identificando os fatores críticos de sucesso – Planejamento e Coordenação; 2) Criando a base de conhecimento – Coleta, Processamento, Gestão; 3) Transformando informação em conhecimento – Análise; 4) Difundindo a informação para decidir e agir – Disseminação; 5) Avaliando o sistema – Utilização, destacando a avaliação do uso como etapa retroalimentadora do sistema.

2.1.1 Produtos de Inteligência Competitiva

Os produtos de IC são, normalmente, as formas com que a informação é disseminada para uma organização ou dentro dela. Os produtos de IC variam de acordo com as necessidades dos usuários e são comumente distribuídos em formas de alertas, boletins ou ainda com ajuda de *software* específicos (GOMES; BRAGA, 2001).

Os produtos de IC devem ser ajustados para que sirvam de suporte à forma como a informação chega às mãos dos tomadores de decisão.

A linguagem precisa ser clara e objetiva, ou seja, de rápida compreensão. Os tomadores de decisões normalmente são pessoas que não dispõem de muito tempo, sendo necessário filtrar a informação da melhor forma possível para que neste processo não se percam oportunidades (ROTHER, 2009).

O quadro abaixo apresenta produtos de inteligência competitiva, suas principais características e sua periodicidade.

PRODUTO	CARACTERÍSTICAS	PERIODICIDADE
Newsletter	São definidas tanto como informações estratégicas quanto táticas, originárias de fontes externas e internas. Tem como função principal alertar do que vem ocorrendo no ambiente, sendo que não precisa, necessariamente envolver análise. O público alvo desse produto pode ser pessoas envolvidas com as vendas, gerência de marketing e vendas, outras gerências, assessorias.	Mensal ou semanal
Minuta de impacto estratégico	Semelhante a newsletter, mas acrescentando eventos que possam trazer impacto estratégico e/ou tático para a organização. O produto em questão necessita de análise, tendo como seus principais consumidores as gerências comerciais.	Mensal
Evolução do concorrente	Tem como finalidade buscar a evolução do concorrente em termos variáveis quantitativas de inovação, verificando mudanças significativas estratégicas, além das principais implicações no mercado de atuação.	Semestral
Alertas	Produto simples, mas com uma velocidade de resposta muito efetiva, pois são informações derivadas de notícias de mídias, mudança de legislação, novos entrantes de mercado. No momento em que um alerta chegar às mãos dos tomadores de decisão, esses produtos de inteligência precisam ser claros e objetivos o suficiente para que seja identificado rapidamente como uma oportunidade ou ameaça. Podem ser enviados através de SMS (<i>Short Message Service</i>), telefone, e-mail, impresso, etc.	Por ser diário, vai depender do cenário econômico
Continua		

Continuação do quadro Produtos de inteligência competitiva		
PRODUTO	CARACTERÍSTICAS	PERIODICIDADE
Plano de ação	São produtos mais elaborados e formais, que podem direcionar estratégias de médio e longo prazo, baseados na definição e identificação dos KITs. Precisam abordar tópicos-chave, análise de eventos, oportunidades e ameaças e alternativas estratégicas.	Anual
Sumário executivo	Elaborado com a finalidade de responder de forma bem objetiva os KITs e KiQs, são produtos com certa complexidade, devido ao grau de análise que tem que ser aplicado em sua formulação. Informações relevantes que devem conter nesses produtos são tópicos-chave, análise de cenários e/ou eventos.	Mensal
Análise da situação	É produzida com foco em um KIT específico e não prima pelo lado estratégico, pois pode ser direcionada para outras áreas de uma empresa. Busca pela relação entre diversas informações precisa ser a mais sintetizada possível, além de conter várias ilustrações, gráficos e tabelas. Necessita apresentar tópicos-chave, cenário atual e análise da situação propriamente dita.	Mensal
Relatórios analíticos	Produto desenvolvido especificamente par os tomadores de decisão. Tem elevado grau de análise – buscando a ligação direta com os KITs e KiQs – além da possibilidade de gerar relatórios analíticos sob demanda, ou seja, questões mais individualizadas tanto por empresa quanto por setor.	Sob demanda
Projeções estratégicas	O alto grau de análise aplicado a esse produto de inteligência mostra o quão importante ele é para a tomada de decisão. Baseado em tendências, serve de insumo para novas projeções futuras e estratégicas para a empresa.	Anual
Relatórios <i>ad-hoc</i>	É um produto com uma peculiaridade interessante: o cliente é quem solicita o produto desejado, podendo ser qualquer um dos citados e definidos anteriormente.	Sob demanda

Quadro 4: Produtos de inteligência competitiva
(Fonte: Adaptado de ROTHER, 2009)

Em seu sistema de inteligência setorial SIS, o SEBRAE/SC disponibiliza alguns produtos de IC aos empresários filiados aos APLs atendidos: Alertas, Plano de Ação, Sumário Executivo, Análise da Situação, Relatório Analítico, Projeções Estratégicas e Relatórios *Ad-hoc*.

Os produtos de IC visam construir um objeto para que as informações sejam compiladas. Da mesma forma, servindo de suporte para ações estratégica dentro da organização, muitos podem ser os produtos oferecidos em um processo de IC. Cabe ao núcleo de inteligência competitiva avaliar qual deles atende suas reais necessidades de informação.

2.1.2 Inteligência Competitiva para Micro e Pequenas Empresas

De acordo com o decreto N° 5.028 de 31 de março de 2004, “microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (quatrocentos e trinta e três mil, setecentos e cinquenta e cinco reais e quatorze centavos)”³. A maioria das micro empresas brasileiras são conduzidas por núcleos familiares, as chamadas empresas familiares.

O SEBRAE/SC faz menção ao número de empregados para poder classificar uma empresa como micro, pequena, média ou grande empresa. Ficam classificados da seguinte forma:

Indústria:

Micro: com até 19 empregados

Pequena: de 20 a 99 empregados

Média: 100 a 499 empregados

Grande: mais de 500 empregados

Comércio e Serviços

Micro : até 9 empregados

Pequena: de 10 a 49 empregados

Média: de 50 a 99 empregados

Grande: mais de 100 empregados⁴

Conforme descreve o SEBRAE⁵, empresas familiares têm como principais características:

- Dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro.

³ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/D5028.htm Acesso em 24 de jul. de 2010

⁴ <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&^^> Acesso em: 19 de jul. de 2010

⁵ <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/empresa-familiar> Acesso em: 17 de jul. 2010.

- Comando único e centralizado, permitindo reações rápidas em situações de emergência.
- A postura de autoritarismo e austeridade do fundador, seja na forma de investir, seja na administração dos gastos, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.
- Estrutura administrativa e operacional "enxuta".
- Exigência de dedicação exclusiva dos familiares, priorizando os interesses da empresa.
- Forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa.
- Laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.
- Valorização da antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência.
- Expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais, que não estejam relacionadas com a vida da empresa. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade.
- Jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

Diante do cenário econômico tão instável no qual nossa sociedade esta inserida, garantir a permanência de uma empresa com lucratividade e expansão não é tarefa fácil, ainda mais para as micro e pequenas empresas. Nelas, muitas vezes uma única pessoa é responsável por muitas funções, não tendo tempo para acompanhar todas as tendências de mercado e mudanças no ambiente em que a empresa está inserida.

Outro fato que surgiu com o advento da globalização foi a competição, a disputa por diferentes nichos de mercado, não ficando de fora desse cenário as microempresas. “A agilidade e a flexibilidade organizacional são requisitos indispensáveis à integração e ao monitoramento do ambiente operacional e, dessa forma influenciam os componentes da cadeia produtiva” (LIMA; SOUZA, 2003, p. 1). A preocupação em estar no mercado e continuar lucrativa independe do porte da empresa – é uma preocupação constante de todo gestor.

Tanto grandes como pequenas empresas necessitam de um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho. Conforme o crescimento da empresa, a tarefa gerencial se torna mais complexa e os métodos gerenciais mais sofisticados. Obter informações atualizadas de como está o mercado de um setor e como sua empresa se posiciona nele é

essencial para se proteger dos perigos, riscos, obstáculos e armadilhas. (LIMA; SOUZA, 2003, p. 2)

O Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em Inteligência Competitiva para MPE (2007) declara que a inserção da IC no processo de gestão empresarial de uma microempresa contribui de forma efetiva para a sustentabilidade e crescimento e possibilita a criação de vantagens competitivas em função do uso efetivo da informação.

Ainda de acordo com o Termo de Referência para Atuação do Sistema SEBRAE em IC para MPE, muitas são as vantagens de um sistema de inteligência competitiva.

- a) Expansão e consolidação de seus atuais mercados;
- b) Análise, avaliação e monitoramento da concorrência (Benchmarking);
- c) Monitoramento de novas tecnologias, produtos e processos;
- d) Identificação de oportunidades e ameaças;
- e) Aperfeiçoamento do processo de planejamento;
- f) Minimização do tempo de busca e análise de informações;
- g) Apoio a trabalhos prospectivos;
- h) Desenvolvimento de atitude pró-ativa, antecipando-se às tendências;
- i) Redução de duplo trabalho ou de repetição desnecessária do trabalho e custos de uma maneira geral, favorecendo a melhoria contínua e o aumento de produtividade;
- j) Aumento da lucratividade;
- k) Diminuição do ciclo de desenvolvimento de produtos gerando redução de custos e aumento da eficiência do setor;
- l) Desenvolvimento de um processo contínuo de aperfeiçoamento da capacitação de profissionais;
- m) Tomada de decisão baseada em conhecimento do ambiente de negócios;
- n) Aprimoramento das relações da empresa com o mercado consumidor; (SEBRAE, 2007, p.8)

Porém, a instalação de um núcleo de inteligência competitiva acaba tornando-se onerosa. Por isso, é comum a prática de tratamento coletivo de necessidades de informação por meio de consórcio ou arranjos produtivos locais (RODRIGUES; BONILHA; BRITO, 2005). Com o auxílio desses arranjos produtivos, os serviços de inteligência começam a fazer parte do planejamento estratégico de microempresas.

As conseqüências deste modelo de atuação são: baixo custo de implantação/manutenção de serviços de inteligência para pequenas empresas, já que diversas atividades/ações tais como acesso à base de dados, assinaturas de periódicos especializados, realização de missões técnicas aos principais eventos nacionais e internacionais dos setores

envolvidos, consultorias/pareceres fornecidos por especialistas, entre outros, se darão de forma compartilhada, além de fornecer maiores condições de operacionalização aos sistemas de governança dos respectivos arranjos produtivos/concentrações de atividades econômicas. (KIRSZENBLATT, 2004, p. 1)

No Brasil, destaca-se como pioneiro em inteligência setorial o projeto Núcleo de Inteligência Setorial NICs Farma, fundado em setembro de 2004, por meio de uma parceria entre o SEBRAE-RJ, Fundação Bio Rio, Associação de Farmacêuticos Homeopatas do Estado do Rio de Janeiro e Associação Nacional de Farmacêuticos Magistrais (KIRSZENBLATT, 2004).

O projeto foi desenvolvido para atender as necessidades de fortalecimento e estrutura das farmácias de manipulação do Rio de Janeiro. Seu objetivo principal é manter o efetivo monitoramento do ambiente macroeconômico no qual estas farmácias estão inseridas, destacando os ambientes político, econômico, social, tecnológico e regulatório (LIMA et al., 2005).

Em Santa Catarina, ganha notoriedade a iniciativa de inteligência competitiva setorial denominada de Sistema de Inteligência Setorial (SIS). Realizada pelo SEBRAE/SC, consiste em um sistema de inteligência focado em quatro setores específicos: móveis seriados de madeira, vestuário, apicultura e calçados femininos.

O SIS foi inicialmente desenvolvido para atender as necessidades dos empresários que fazem parte dos respectivos APLs. Os serviços prestados pelo SIS compreendem a coleta, tratamento e disseminação de informações que sejam estratégicas e gerem valor agregado para o ambiente de negócios desses APLs. O objetivo do SIS é oferecer mais competitividade aos empresários, facilitando a tomada de decisão e gerando melhores resultados.⁶

As micro e pequenas empresas estão abrindo as portas cada vez mais para novas tecnologias e outros meios que as façam permanecerem competitivas. A inteligência competitiva é uma dessas ferramentas que podem auxiliar essas empresas.

Existem relatos de micro, pequenas e médias empresas dos Estados Unidos e de outras partes do mundo que conseguiram diferencial de mercado por meio do monitoramento de concorrentes e relatórios de IC.

⁶ <http://www.sebrae-sc.com.br:8080/sis/pages/MostraSobreSite.do?metodo=MostrarSobreSite>
Acesso em: 05 de nov. de 2010

Uma empresa de pequeno porte com 180 funcionários nos Estados Unidos vem reforçando a idéia de que a IC pode e deve ser utilizada também pelos pequenos. A *Infonautics* – empresa que presta serviço de pesquisa e instrumentos de referência pela internet – usa a inteligência competitiva para monitorar os concorrentes e também para manter o nicho de mercado cada vez mais dinâmico e atraente aos seus clientes. A *Infonautics* oferece serviço de informações para escolas e bibliotecas, como a *Electronic Library* e *Electronic Library Business Edition* (MILLER, 2002).

A *Larscom Incorporated*, empresa manufatureira localizada no estado da Califórnia (EUA), utilizou a IC para monitorar o mercado e para manter os representantes de venda sempre atualizados. Na *Larscom*, foi criado o que eles chamaram de “Linha Direta de Inteligência Competitiva”, pela qual os fornecedores mantinham constantemente a equipe informada com relação a dados da concorrência e eventos do setor. Por meio de um sistema interno de coleta e monitoramento, foram mapeados todos os clientes da empresa, quais pedidos eram feitos e também quais os produtos mais solicitados, para que pudesse definir onde investir (BERGER, 2002).

Como pode se notar, a IC é uma constante nas organizações. Por muitas vezes, as empresas nem percebem que estão praticando inteligência competitiva quando, por exemplo, verificam novos produtos de um concorrente, ou coletam informações de jornais e revistas para a tomada de uma decisão. “A informação certa, no momento certo e na hora certa pode tanto evitar perdas inimagináveis para seu negócio como também proporcionar ganhos consideráveis [...]” (GOMES; BRAGA, 2001, p. 109).

O que é fundamental é que a IC seja incorporada como um processo sistemático e de valor para a organização, para que possa trazer os benefícios esperados.

2.2 Arranjos Produtivos Locais

Na atualidade, vem se tornando comum a prática de aglomerações empresariais da mesma área geográfica e ramo de atividade. Estas aglomerações ganharam vários nomes como Arranjos produtivos locais, *clusters* e sistema produtivo local. No Brasil, a nomenclatura que vem sendo difundida é Arranjo Produtivo Local. (Brasil, 2004)

De acordo com o Instituto Euvaldo Lodi (IEL)⁷, arranjo produtivo local é:

[...] o termo que se usa para definir uma aglomeração de empresas com a mesma especialização produtiva e que se localiza em um mesmo espaço geográfico. Os APLs mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si, contando também com apoio de instituições locais como Governo, associações empresariais, Agências de Desenvolvimento Regional (ADRs), instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Para Cassiolato e Lastres (2003, p. 27), APLs são caracterizados como “aglomerações territoriais de agentes econômicos, políticos e sociais, que têm foco em um conjunto específico de atividades econômicas e que apresentam vínculos entre si”.

O SEBRAE, em seu Termo de Referência para Atuação em APL do Sistema SEBRAE (2007, p. 12), define APL como sendo:

Aglomerações de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm algum vínculo de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa.

Ou, ainda, como observa Dalla Vecchia (2008, p. 5):

Arranjos produtivos locais, em um sentido mais amplo, incluem diversas atividades produtivas interagindo entre si em um processo de aprendizagem tecnológica onde ocorrem inovações em novos produtos e novos processos. Esses arranjos com especificidade local enfatizam as relações econômicas e técnicas entre diversos atores, mas incorporam a questão espacial e institucional de modo que o objetivo principal seja a busca de soluções para os estrangulamentos existentes entre os atores.

Fica claro desta forma que os arranjos produtivos locais têm como função auxiliar empresas de uma mesma categoria e dentro do mesmo limite geográfico a buscarem, por meio da cooperação, mais competitividade, inovação e melhorias em geral para a sua categoria. Também vale destacar o ganho de aprendizado que essas empresas adquirem com a união em aglomerados, este aprendizado se dá com base na troca de experiências e boas práticas dos empresários participantes.

⁷ www.iel.com.br Acesso em: 15 de abr. de 2010

Cassiolato e Lastres (2003 *apud* AQUINO; BRESCIANI, 2005) acreditam que a cooperação entre empresas que possuem a mesma área de atuação pode resultar em mais competitividade, qualidade, produtividade, redução de custo de fabricação e possibilitar a troca de experiências, proporcionando aprendizado.

Ao se falar em APL, faz-se necessário destacar a existência de um aglomerado significativo de empresas que atuam direta ou indiretamente em um mesmo segmento de mercado. Empresas que possuam alguns fatores em comum, como especialização produtiva, que vai além da produção de bens e serviços, mas também inclua todo o conhecimento, seja ele tácito ou explícito, que as pessoas pertencentes a esta instituição possuem. A produção de aglomerados precisa estar dentro de um mesmo espaço ou território. Neste aspecto, a noção de território vai além do campo físico, adentrando também no quesito de relações sociais, culturais e políticas da região. Desta forma, a configuração espacial de um APL se dá pela capacidade de distribuição das redes de colaboração entre as empresas e empresários, que possuem afinidades empresariais e agem independente das divisões geopolíticas⁸.

O que se destaca de peculiar na formação de um APL é a existência de um capital social, que pode ser entendido como cooperação e confiança entre as instituições. Essa cooperação proporciona a criação de ganhos em escala, estimula a contratação e inovação (PUGA, 2003).

Os APLs são constituídos basicamente por empresas de nível micro, pequeno ou médio porte. Entre as principais vantagens está a possibilidade de adquirir conhecimento e contribuir para difundir inovações.

De acordo com Cassarotto e Pires (2001 *apud* BUENO, 2006, p.42):

[...] as pequenas empresas passam por limitações para competirem isoladamente. Entretanto, existem duas estratégias pelas quais essas organizações podem optar: ser fornecedora de uma grande empresa ou participar de uma rede flexível de pequenas empresas.

Segundo com o Termo de Referência para Política Nacional de Apoio ao Desenvolvimento de Arranjos Produtivos Locais (2004, p. 7), um APL deve ter a seguinte caracterização:

⁸ www.sebrae.com.br Acesso em 15 de abr. de 2010

Concentração de indivíduos ocupados em atividades produtivas relacionadas com o setor de referência do APL: É a quantidade de indivíduos ocupados que seja relevante para o contexto econômico local ou regional, levando-se em conta as particularidades do setor e do território onde se localiza o arranjo.

Cooperação entre os atores participantes do arranjo (empreendedores e demais participantes), em busca de maior competitividade: Por cooperação, entendem-se formas percebidas de interação entre os atores do arranjo, para a realização de ações que buscam um objetivo comum, relacionado ao desenvolvimento sustentável do arranjo. A cooperação pode acontecer entre as unidades produtivas, mas também entre estas e outras instituições presentes no arranjo, tais como associações de classe, associações comerciais, redes de empresas, instituições de ensino e pesquisa, ONG, etc, além da cooperação entre instituições que atuam localmente.

Existência de mecanismos de governança: Por mecanismos de governança no APL, entende-se a existência de canais (pessoas físicas ou organizações) capazes de: 1. Liderar e organizar atores em prol de objetivos comuns nas atividades em APL; ou 2. Coordenar as ações dos diferentes atores para o cumprimento de objetivos comuns; ou 3. Negociar os processos decisórios locais; ou 4. Promover processos de geração, disseminação e uso de conhecimentos.

A atuação em conjunto de empresas que formam os arranjos produtivos locais tem uma importante função econômica local, o que traz inovação, competitividade e sustentabilidade a partir do momento em que esses APLs estimulam a geração de emprego e renda nas regiões inseridas, promovendo acordos e proporcionando um ambiente de negócios (SONAGLIO; MARION FILHO, 2005).

2.2.1 Arranjos Produtivos Locais em Santa Catarina

De acordo com o levantamento realizado pelo SEBRAE/SC, até 2009 eram 18 o número de APLs atendidos pela entidade em seus projetos institucionais:

- APL da Indústria Têxtil do Vale do Itajaí;
- APL de Calçados do Extremo Sul;
- APL dos Centros Comerciais das Indústrias do Vestuário do Extremo Sul Catarinense;
- APL das Indústrias de Confecção do Sul de Santa Catarina;
- APL das Indústrias de Móveis do Oeste;
- APL de Móveis do Planalto Norte Catarinense;
- APL do Leite e Derivados do Oeste Catarinense;
- APL do Turismo da Serra Catarinense;
- APL: Desenvolvimento dos Empreendedores Rurais Cooperativistas;
- APL: Desenvolvimento dos Vinhos Catarinenses;

- APL: Desenvolvimento Sustentável da Agricultura Familiar Catarinense;
- APL: Fortalecimento do Setor de Bares e Restaurantes da Grande Florianópolis;
- APL: Turismo Rural, Étnico e Cultural do Vale Europeu;
- APL da Apicultura do Extremo Oeste Catarinense;
- APL da Malacocultura da Grande Florianópolis;
- APL: Desenvolvimento do Setor de Pesca da Região do Vale do Itajaí;
- APL: Desenvolvimento do Setor Metal da Região do Norte Catarinense;
- APL: Desenvolvimento do Artesanato da Serra Catarinense.⁹

Destacamos entre eles o APL de Calçados do Extremo Sul, constituído por empresas produtoras de calçados e integrantes da cadeia produtiva de couro. Este APL tem como objetivo, até dezembro de 2012, “aumentar a produtividade das empresas participantes em 5%, aumentar o número de peças vendidas também em 5%, além de ampliar os postos de trabalho em 5%”¹⁰.

Também cabe salientar o APL da Malacocultura da Grande Florianópolis. Os empresários que fazem parte deste APL são maricultores que atuam nas baías sul e norte de Florianópolis e têm como objetivo “reforçar a sustentabilidade do negócio, buscando novos mercados e desenvolvendo tecnologias de produção”¹¹.

Para objeto e estudo desta pesquisa, foi escolhido o APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina, que tem como objetivo “elevar os indicadores de competitividade das indústrias do setor, gerando emprego e renda de forma sustentável”. Participam do APL toda a cadeia produtiva de móveis, desde os fornecedores até empresas comercializadoras e transportadoras de mercadorias.

⁹ www.sebrae-sc.com.br Acesso em: 26 de abr. de 2010

¹⁰ <http://www.sebrae-sc.com.br/produtos/produto.asp?vcdtexto=5573&^^> Acesso em 26 de abr. de 2010

¹¹ <http://www.sebrae-sc.com.br/produtos/produto.asp?vcdtexto=5552&^^> Acesso em 26 de abr. de 2010

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Silva e Menezes (2001, p. 20) “pesquisa é um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que têm por base procedimentos racionais e sistemáticos”.

Considerando os objetivos propostos e com base na fundamentação teórica, foram estabelecidas caracterização e delimitação da pesquisa, técnica de coleta e análise dos dados, bem como apontadas as limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização da pesquisa

A abordagem da pesquisa é exploratória, descritiva de cunho qualitativo fazendo uso do procedimento estudo de caso para identificar o uso dos produtos de inteligência competitiva disponibilizados pelo sistema SIS/SEBRAE.

De acordo com Silva e Menezes (2001, p. 20), pesquisa exploratória “visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses”.

Segundo Neves (1996, p. 1)

A pesquisa qualitativa costuma ser direcionada, ao longo de seu desenvolvimento; além disso, não busca enumerar ou medir eventos e, geralmente, não emprega instrumental estatístico para análise dos dados; seu foco de interesse é amplo e parte de uma perspectiva diferenciada da adotada pelos métodos quantitativos. Dela faz parte a obtenção de dados descritivos mediante contato direto e interativo do pesquisador com a situação do objeto de estudo. Nas pesquisas qualitativas, é freqüente que o pesquisador procure entender os fenômenos, segundo a perspectiva dos participantes da situação estudada e, a partir, daí situe sua interpretação dos fenômenos estudados.

Pesquisa descritiva, segundo Vieira (2002, p. 65), “objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la”.

Trata-se também de estudo de caso. De acordo com Yin (2001, p. 27), “estudo de caso é uma estratégia escolhida ao se examinarem comportamentos contemporâneos”.

3.2 Delimitação da pesquisa

Esta pesquisa foi desenvolvida com empresários do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina, filiados ao SIS/SEBRAE.

Deste APL, foi selecionada uma amostra intencional composta por cinco empresários.

A amostra intencional se caracteriza quando a amostra é escolhida intencionalmente pelo pesquisador (MARCONI; LAKATOS, 1996).

A seleção das empresas/empresários teve como critérios: a) a ativa participação do empresário no SIS, registrada pela quantidade de acessos/mês ao portal; b) o maior índice de solicitação de relatório *Ad-hoc*; e c) a concordância do empresário em participar da pesquisa.

3.3 Coleta e análise de dados

Foi utilizado como instrumento de coleta de dados um roteiro de entrevista semi- estruturado.

A técnica de entrevista estruturada ou semi-estruturada ocorre da mesma forma que um questionário, diferenciando-se que na entrevista, “cada pergunta e as respostas possíveis são lidas por um entrevistador que anota ele mesmo as respostas do entrevistado” (LAVILLE; DIONNE, 1999, p. 187).

As entrevistas foram realizadas na cidade de Chapecó/SC – durante a feira de maior importância local para os empresários, a MERCOMÓVEIS – e também na cidade vizinha de Coronel Freitas/SC.

Os dados coletados foram versados e submetidos à técnica de análise de conteúdo temático categorial.

A análise de conteúdo pode ser definida como:

Uma técnica para produzir inferências de um texto focal para seu contexto social de maneira objetivada..., e é, em última análise, uma categoria de procedimentos explícitos de análise textual para fins de pesquisa social. (BAUER, 2002, p. 18)

Também de acordo com Bardin (1977), análise de conteúdo pode ser um conjunto de técnicas de análise que versa obter – por meio de procedimentos objetivos e sistemáticos de descrição de conteúdo – indicadores que permitam a dedução de conhecimento relativos à produção de conteúdo e/ou mensagem.

De acordo com Cunha e Moscarola (1996 *apud* COSTA, 2003), a escolha das categorias, quando se trata de análise de conteúdo, é de vital importância para a pesquisa, visto que elas fazem a ligação entre os objetivos esperados e os resultados alcançados.

O quadro abaixo evidencia as categorias de análise de conteúdo temático categorial desta pesquisa.

Categoria de Análise de conteúdo	Subcategorias de análise
Perfil da empresa e dos empresários	Idade e sexo; Cargo que ocupa na empresa; Grau de instrução; Tipo de constituição da empresa; Nicho de mercado; Tempo de constituição da empresa; Número de funcionários; Foco das vendas; Tempo de participação no APL.
Entendimento sobre inteligência competitiva	Termos e conceitos do entendimento dos empresários
Necessidade de inteligência competitiva	Descrição dos Principais Atores encontrados no mercado específico; Tópicos de Alerta Antecipados; Decisões e ações estratégicas.
Produtos de inteligência competitiva mais usado pela empresa	Alertas Plano de Ação Sumário Executivo Análise da Situação Relatórios Analíticos Projeções Estratégicas Relatórios Ad-Hoc
Melhorias ou novos produtos de inteligência competitiva	Melhorias indicadas pelos empresários

Quadro 5: Categorias de análise de conteúdo
Fonte : (Da autora)

3.4 Limitações da pesquisa

Esta pesquisa apresentou algumas limitações em função do método de investigação utilizado, bem como a técnica de obtenção de dados.

A pesquisa intensificou-se na avaliação do produto de inteligência denominado de relatório *Ad-hoc*. O relatório *Ad-hoc* é um relatório sob demanda, por meio do qual o empresário, no *site* do SIS, faz o pedido de pesquisa conforme sua necessidade, respondendo a uma série de perguntas.

Este produto de IC foi elencado em função de obter participação constante por parte dos empresários, e também por ser um produto de IC com maior facilidade de aplicação.

4 RESULTADOS: DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção serão descritos como resultados da pesquisa: a apresentação do processo e produtos de IC integrantes do Sistema de Inteligência Competitiva Setorial – SIS; a caracterização dos empresários e seus empreendimentos dentro do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina; a análise dos produtos de IC e suas aplicações pelos empresários do APL, bem como propostas de possíveis melhorias para estes produtos.

4.1 Sistema de Inteligência Competitiva Setorial SIS/SEBRAE: Produtos de IC

O Sistema de Inteligência Competitiva Setorial (SIS) foi estruturado para fornecer aos empresários informações de inteligência que possam auxiliar na tomada de decisão.

O Sistema teve início no ano de 2007 e esta disponível aos empresários através de um portal na internet

Para fazer parte do sistema, é interessante que o empresário seja filiado a um APL referente ao setor ao qual o SIS oferece o sistema. Até a data do término desta pesquisa, os setores atendidos eram vestuário, apicultura, calçados femininos e móveis seriados de madeira.

Para realizar o cadastro no SIS, basta acessar o site www.sebrae-sc.com.br/sis e preencher os dados solicitados. Fazendo o cadastro, o usuário terá acesso a notícias diárias do setor escolhido, artigos técnicos atualizados semanalmente, licitações (somente para o setor de móveis de madeira), informações sobre legislação, agenda completa de eventos, lista de fornecedores e acesso aos relatórios de inteligência. Somente assinantes podem solicitar relatórios. Para se tornar assinante, é necessário ser filiado a um APL que esteja contemplado no sistema SIS.

Os produtos de inteligência competitiva oferecidos pelo SIS estão elencados no quadro abaixo com as respectivas características: alertas, planos de ação, sumário executivo, análise da situação, relatório analítico, projeções estratégicas e relatórios *Ad-hoc*.

PRODUTO	CARACTERÍSTICA
Alertas	Notícias da mídia, aprovação de projetos e resoluções, entrada de novos competidores no ambiente, tudo isso pode motivar um alerta. Esses produtos são enviados aos tomadores de decisão o mais rapidamente possível, via e-mail ou mensagem de celular.
Plano de ação	Mais completos que os alertas. Apontam alternativas estratégicas de médio e longo prazo para os clientes, respondendo a demandas apontadas na árvore de inteligência. Apresenta oportunidades ou ameaças que surgem em função dos eventos ocorridos.
Sumário executivo	Responder de forma bastante direta a questões apontadas pelos usuários na árvore de inteligência, ou ainda a uma demanda específica por informação.
Análise da Situação	É um retrato de um KIT (Tópico Chave de Inteligência) ou área de monitoramento específica. Não aponta sugestões de estratégia para o cliente, já que pode servir para várias áreas da empresa.
Relatório Analítico	Serve para tomadas de decisões específicas. Traz a análise de uma questão individual, relevante para o cliente. Normalmente, avalia uma faceta mais setorial ao invés de um único concorrente ou cliente.
Projeções estratégicas	Documentos bastante profundos e com alto grau de análise agregada. Independente do tema ou tópico que aborda, a projeção estratégica tem uma particularidade: usa tendências passadas para tentar projetar o futuro. Apresentam diferentes cenários e projeções para cada um deles.
Relatórios Ad-hoc	Relatórios solicitados individualmente pelos empresários, para atender à necessidade de informações especializadas na tomada de decisão.

Quadro 6: Produtos de inteligência competitiva SIS
(Fonte: Adaptado do: Portal SIS – Produtos de IC)

Estes produtos foram definidos no início do sistema SIS, quando foram identificadas as necessidades de informação dos empresários e criada uma árvore de inteligência competitiva. Para agregar à árvore de IC foram também definidos *KITs* e *KIQs* que norteariam a base das informações de alguns produtos de inteligência competitiva, como o sumário executivo e o plano de ação. Esta árvore

de IC – bem como os *KITs* e *KIQs* – sofrem atualizações com base nos *feedbacks* e novas avaliações e definições juntamente aos empresários e analistas de IC.

Os relatórios *Ad-hoc* – nos quais esta pesquisa foi intensificada – são aqueles solicitados sob demanda em função de uma necessidade específica do empresário.

A solicitação do relatório *Ad-hoc* é feita por meio do portal SIS. O empresário preenche um questionário com questões como: “Essa informação de inteligência será utilizada por quem?”, ou ainda “Qual a vantagem competitiva dessa informação?”.

Após o preenchimento e envio completo do formulário com a solicitação *Ad-hoc*, em até 15 dias úteis o empresário recebe via e-mail o relatório respondido, tendo exclusividade de 30 dias. Após este período, o relatório é publicado para todos os assinantes do portal.

4.2 Caracterização dos empresários e seus empreendimentos dentro do APL de móveis do oeste de Santa Catarina

A região oeste de Santa Catarina teve suas primeiras marcenarias instaladas em torno do ano de 1920. Posteriormente, essas marcenarias deram origem às fábricas de móveis. Até meados da década de 1970, havia apenas 10 empresas moveleiras. Acredita-se que 78% das empresas foram criadas após 1985, dados estes calculados até o ano 2000 (Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil – BRDE, 2006).

O APL de móveis do oeste foi fundado em 2002 – com o apoio do SEBRAE Santa Catarina – e conta com aproximadamente 380 empresas cadastradas, sendo 100 filiadas ao SIS. O APL atende as empresas membros da Associação dos Moveleiros do Oeste de Santa Catarina (AMOESC) e empresas em geral do setor madeireiro da região.

Os municípios que compõem este APL são: Maravilha, Mondaí, São Lourenço D'Oeste, Coronel Freitas, Pinhalzinho, Nova Erechim, Chapecó, São José do Cedro, São Miguel D'Oeste, Coronel Freitas, São Carlos, Xanxerê, Concórdia, Passos Maia, Iporã do Oeste, Palmitos, Dionísio Cerqueira, Nova Erechim, Itapiranga, Palma Sola, Guarujá do Sul, Santa Helena e Anchieta¹²

¹² www.sebrae-sc.com.br Acesso em 21 de jul. de 2010

Conforme descrito pelo SEBRAE, em seu Termo de Referência para Atuação em APL (2007), as empresas que compõem um arranjo produtivo local possuem características semelhantes de atuação, que facilitam processos de compra, troca de experiência e aumentam seu potencial competitivo.

Para melhor caracterizar os empresários que participaram desta pesquisa, foi elaborado um roteiro de entrevista.

O quadro abaixo contempla as respostas obtidas a partir da pergunta:

Dados do entrevistado e da empresa:

- a) Idade e sexo;
- b) Cargo que ocupa na empresa;
- c) Grau de instrução e tipo de formação;

Empresa	Cargo	Grau de instrução e tipo de formação	Idade	Sexo
A	Sócia – Proprietária	Segundo Grau Completo	30	Feminino
B	Presidente (Proprietário)	Graduação, 1 Mestrado e 2 Especializações	48	Masculino
C	Gerente	Graduação e 1 Especialização	23	Masculino
D	Administradora (Sócia-Proprietária)	Segundo Grau Completo	25	Feminino
E	Gerente – Compras	Graduação	22	Masculino

Quadro 7: Características dos empresários.

Fonte: (Da autora)

Os empresários entrevistados formam um grupo heterogêneo com relação ao sexo e estão inseridos numa faixa etária de 22 a 48 anos. Quanto ao grau de instrução, o nível é alto, contemplando, inclusive, pós-graduação. Constatou-se que somente dois empresários possuem apenas o Ensino Médio completo, enquanto os outros três têm graduação e especialização. Um deles fez mestrado.

Para caracterizar os empreendimentos, foram elencadas perguntas como:

Dados do entrevistado e da empresa:

- a) Tipo de constituição da empresa (familiar ou societária)
- b) Nicho de mercado em que atua a empresa;
- c) Tempo de constituição da empresa;
- d) Número de funcionários;
- e) Foco das vendas (mercado interno ou externo)

f) Quanto tempo participa do APL

O quadro abaixo apresenta as informações coletadas.

Empre- sa	Tipo de constitui- ção	Nicho de mercado	Tempo de constituição	Nº de Funcio- nários	Foco das vendas	Quanto tempo participa do APL
A	Familiar	Cama, mesa, cadeiras e acessórios para quarto e sala	12 anos	5	Mercado Interno	3 anos
B	Familiar	Móveis em geral para sala de estar e sala de jantar	14 anos	98	Mercado Interno	8 anos
C	Familiar	Mesas e Cadeiras	23 anos	40	Mercado Interno	3 anos
D	Societária	Mesas e Cadeiras	6 anos	19	Mercado Interno	1 ano
E	Familiar	Móveis para dormitório	20	50	Mercados Interno e Externo	3 anos

Quadro 8: Característica dos empreendimentos

Fonte: (Da autora)

Constatou-se que a maioria das empresas é de constituição familiar, sendo apenas uma de constituição societária. Conforme já descrito anteriormente, empresas familiares possuem características semelhantes, como centralização das decisões em uma única pessoa e exigência de dedicação exclusiva dos parentes funcionários, priorizando sempre os interesses da empresa, entre outras (SEBRAE¹³).

Verificou-se também que o nicho de mercado das empresas abrange a produção de móveis para dormitório e sala. Uma delas ainda desponta para o mercado de acessórios para quarto e sala.

Com relação ao tempo de constituição, a maioria tem mais de 12 anos de mercado. Das cinco empresas, duas têm mais de 20 anos de atuação.

Quanto ao número de funcionários, três empresas são caracterizadas como pequenas e duas, como microempresa. A média de número de funcionários foi superior a 15.

¹³ <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154&^> Acesso em: 19 de jul. de 2010

De acordo com o SEBRAE¹⁴, para uma indústria ser caracterizada como microempresa, ela deve ter até 19 empregados. Para ser caracterizada como pequena, a empresa deve possuir entre 20 e 99 funcionários. Assim, as empresas A e D são caracterizadas como micro e as demais, como pequenas.

Quanto ao foco das vendas, a maioria atende ao mercado interno. Somente a empresa E atende também ao mercado externo de móveis de madeira.

Como já destacado, para ser assinante do SIS e poder solicitar relatório, a empresa deve participar do APL que o sistema está contemplando. No caso, o APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina. Assim, foi perguntado sobre o tempo de participação da empresa no APL. A média das empresas selecionadas ficou em três anos. O destaque foi uma empresa que participa desde a fundação do APL, há oito anos.

4.3 Inteligência competitiva: produtos de IC e suas aplicações pelos empresários do APL de móveis do oeste de Santa Catarina

Para analisar o uso dos produtos de IC, inicialmente procurou-se identificar **qual o entendimento dos empresários sobre inteligência competitiva**.

No quadro abaixo estão transcritas as respostas dos empresários quando interrogados acerca de seu entendimento sobre IC.

Entendimento sobre Inteligência Competitiva	
Empresa A	“A inteligência competitiva e o SIS foram um achado para nossa empresa. Se não fosse pela inteligência competitiva, nossa empresa nunca teria saído do mesmo estilo de vendas. A inteligência competitiva nos fez ver muito além do que nossa empresa era, nos mostrando a importância de ficar sempre atento à concorrência para estarmos sempre inovando nossos produtos”.
Empresa B	É um processo de pesquisa para a criação de relatórios para você trazer para dentro da sua empresa a gestão e o conhecimento que pode ser compartilhado para outros empresário através do SIS. A inteligência competitiva é um auxílio na escolha da decisão certa.
Empresa C	“É uma estratégia interessante que auxilia a tomada de decisão ”
Continua	

¹⁴ <http://www.sebrae.com.br/momento/quero-abrir-um-negocio/defina-negocio/tipos-de-negocios/empresa-familiar> Acesso em: 17 de jul. 2010

Entendimento sobre Inteligência Competitiva	
Empresa D	“Inteligência competitiva é uma forma de sabermos antes o que está acontecendo no nosso ramo de atuação, nos auxiliando a nos prepararmos melhor diante da concorrência ”.
Empresa E	“A inteligência competitiva é um diferencial. Através da inteligência competitiva também é possível identificar boas práticas, olhando o que meus concorrentes estão fazendo”.

Quadro 9: Entendimento dos empresários sobre Inteligência Competitiva
 Fonte: (Da autora)

Constatou-se, por meio dos depoimentos dos empresários, que eles acreditam que a inteligência competitiva é um diferencial para monitorar a concorrência, auxiliando na gestão e disseminação do conhecimento e na tomada de decisão.

Este resultado vem ao encontro da afirmação de Miller (2002), que descreve a IC como sendo uma área de monitoramento dos sinais fracos e fortes da concorrência em setores similares. Também corrobora definição de IC para Gomes e Braga (2001) como sendo o resultado de uma coleta e análise de informações e dados que, posteriormente, apoiarão decisões. Ou, ainda, conforme Coral, Ogliari e Abreu (2008), ao afirmarem que a IC não pode, por si só, prever o futuro, mas pode incluir um novo paradigma de gestão que tem como missão auxiliar as empresas a antever as mudanças, bem como identificar ameaças e novas oportunidades.

Este resultado revela que os empresários compreendem bem o significado de IC e o quanto ela pode auxiliar na gestão estratégica de suas empresas.

Para saber sobre a natureza da necessidade de inteligência competitiva mais imediata dos empresários, foi elaborada a questão: **Dentre as opções assinale ao menos uma ação de ordem prioritária para as necessidades de IC da sua empresa.**

O gráfico abaixo apresenta as respostas dos empresários quanto as suas necessidades prioritárias de inteligência competitiva.

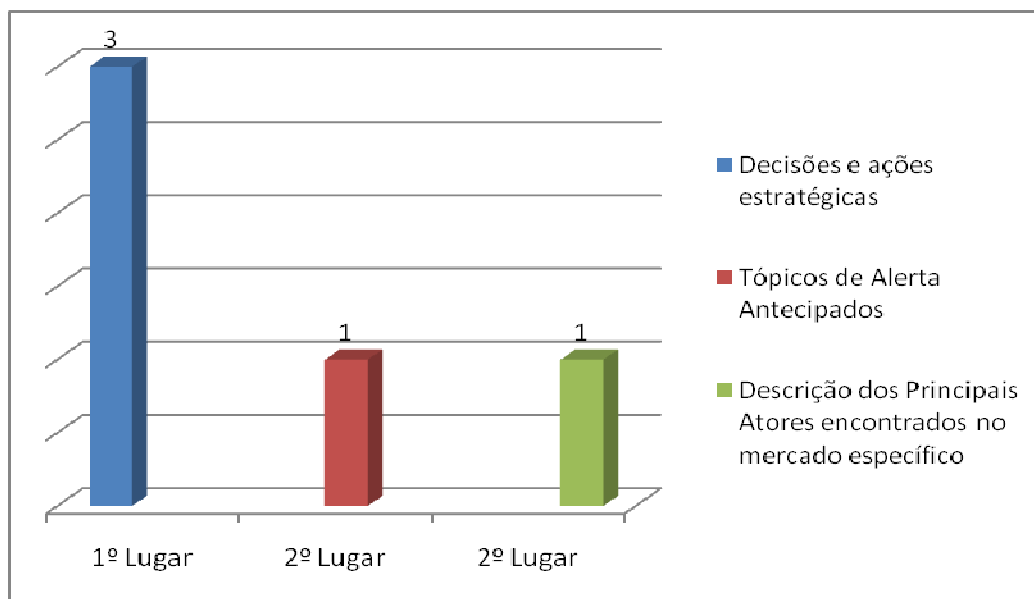


Gráfico 1: Necessidades de Inteligência Competitiva

Três empresários indicaram em primeiro lugar, como informações prioritárias de inteligência competitiva, as informações do tipo “Decisões e ações estratégicas”. Esta categoria de informação está mais direcionada para o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias voltadas para gestão empresarial, o que demonstra uma preocupação com a gestão da empresa. Isso é muito importante para o bom desempenho da inteligência competitiva dentro das organizações. Um empresário indicou como necessidade de inteligência prioritária a “Descrição dos Principais Atores encontrados no mercado específico, (incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais)”. Outro empresário identificou como “Tópicos de Alerta Antecipados, (incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo)”.

Esta necessidades de inteligência competitiva indicadas pelos empresários vai ao encontro de seu entendimento sobre IC.

No processo de inteligência competitiva, evidencia-se que é fundamental o mapeamento dos concorrentes, bem como o monitoramento de órgãos reguladores para estar sempre atualizado com normais e leis que possam impactar na competitividade da empresa.

Considerando-se o rol de produtos de IC disponibilizados pelo SIS, foi perguntado aos empresários **quais destes produtos haviam sido mais utilizados pela empresa**. O gráfico abaixo apresenta as respostas obtidas.

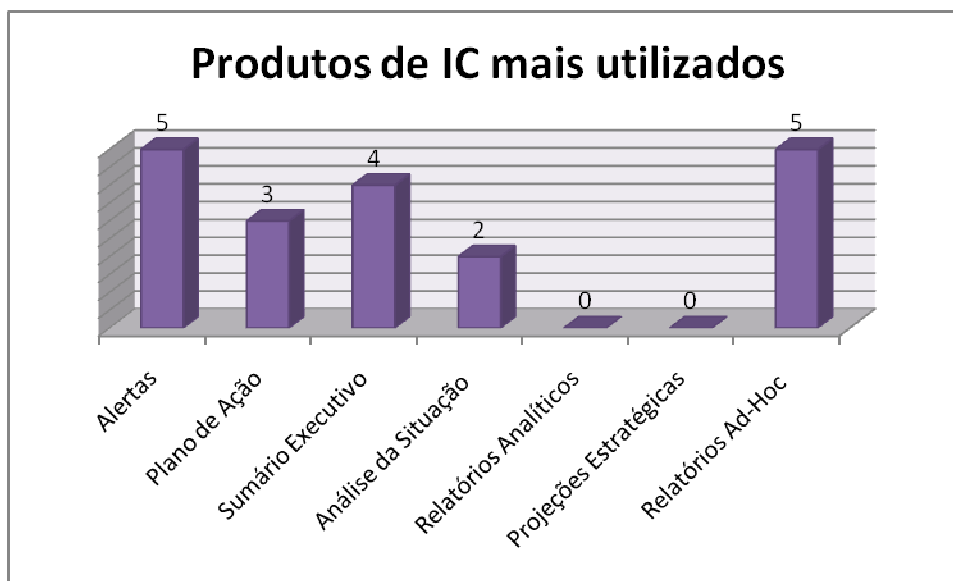


Gráfico 2: Produtos de inteligência competitiva mais utilizados

Os produtos mais utilizados pelos empresários foram os relatórios *Ad-hoc* e os alertas, seguidos pelos sumários executivos, plano de ação e análise da situação. Os relatórios analíticos e as projeções estratégicas não foram citados pelos empresários entrevistados.

O uso do *Alerta* pode dar-se em função de que o produto tem como característica o envio quase diário – dependendo do cenário econômico no qual a organização está inserida – e por conter informações de fácil assimilação e com rápido efeito, podendo ser o monitoramento de uma nova lei, uma nova norma ou um novo benefício fiscal.

Como já citado anteriormente, os relatórios *Ad-hoc* têm origem em uma necessidade específica do empresário. Durante as entrevistas, este produto foi o mais comentado. Segundo os empresários, foi o que apresentou maior efetividade. Por surgir de uma necessidade de IC de um empresário e, em seguida, ser disponibilizado com os demais usuários do sistema – que podem fazer uso desta mesma informação – o relatório *Ad-hoc* cria um cenário de compartilhamento de informações e boas práticas.

Os sumários executivos surgem das necessidades apontadas por meio dos *KITs* e *KIQs* da árvore de inteligência. No SIS, a árvore de inteligência foi criada após a identificação das necessidades de informação. Esta identificação se deu em *workshops* realizados com os empresários filiados aos APLs constantes no sistema, bem como com representantes do setor. Identificadas as necessidades de IC, foi

criada uma árvore de IC para cada setor (apicultura, calçados femininos, móveis seriadados de madeira e vestuário).

Desta forma, o analista de IC de cada setor baseia-se nos *KITs* e *KIQs* para redigir relatórios como: sumário executivo, relatório analítico, análise da situação e plano de ação. Diferentes dos *Ad-hoc* e dos alertas, estes produtos advêm de uma análise mais aprofundada de necessidade de IC.

Percebeu-se que os relatórios analíticos e de projeção estratégica não foram citados. Os gestores do projeto SIS em Florianópolis foram questionados sobre os motivos dos empresários daquele APL não fazerem uso desse tipo de produto. A resposta obtida foi de que relatórios como projeção estratégica têm maior profundidade de conteúdo e análise e demandam um tempo maior de execução. Para a cadeia moveleira, até o momento da coleta dos dados para esta pesquisa, os outros produtos vinham atendendo de forma mais efetiva as necessidades de IC dos empresários.

Uma das perguntas constantes no roteiro de entrevista visou identificar **qual situação levou o empresário a solicitar o relatório *Ad-hoc***.

O gráfico abaixo apresenta os motivos para tais solicitações de acordo as necessidades de IC de cada empresário entrevistado. Alguns empresários haviam solicitado mais de um relatório *Ad-hoc*. Procurou-se, então identificar se as necessidades se correlacionavam tanto nas solicitações individuais quanto nas coletivas.

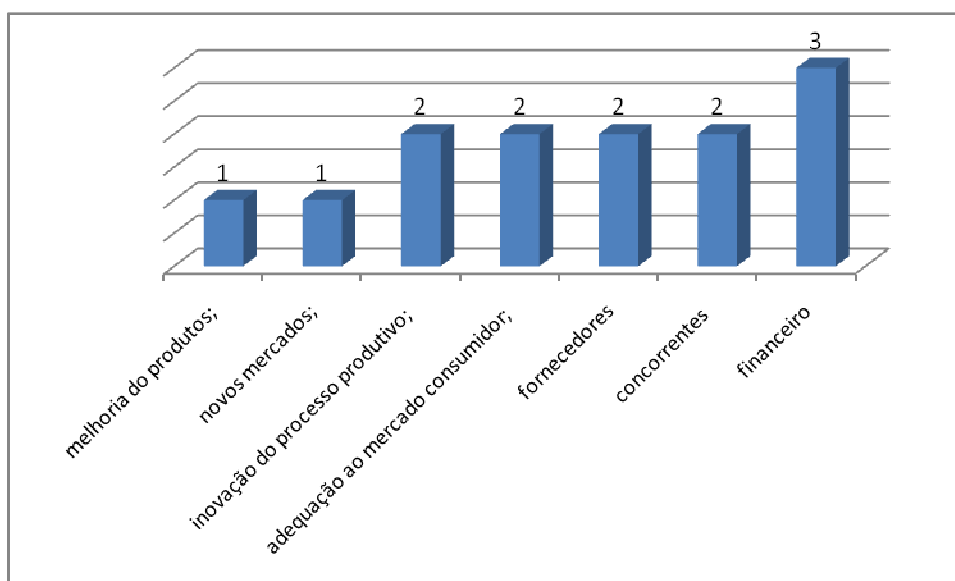


Gráfico3: Solicitação de Relatório Ad-Hoc

Verificou-se uma grande preocupação dos empresários com a parte financeira das empresas. A maioria dos relatórios *ad-hoc* solicitados pelos empresários entrevistados tinha cunho financeiro. Também ficou constatado que todos estão preocupados com concorrência, inovação dos produtos, relacionamento com fornecedores e adequação dos produtos ao mercado consumidor. A constatação vem ao encontro do discurso de Tyson (1998), de que, a partir das necessidades, pode-se definir o foco de IC e, conseqüentemente, determinar os fatores-chave de sucesso, que para ele, são quatro: ambiente, empreendimento, setor e organização.

Para identificar se as informações constantes nos produtos de IC – especialmente os relatórios *Ad-hoc* – foram adequadas às necessidades, foi elaborada a seguinte questão: **“As informações constantes no relatório foram adequadas à solicitação?”**.

O quadro abaixo apresenta as respostas obtidas. Esta pergunta teve intenção de identificar qual a percepção dos empresários quanto à linguagem e o conteúdo abordado nas informações contidas nos relatórios *ad-hoc*. As respostas foram transcritas exatamente de acordo com as expressões usadas pelos empresários.

As informações constantes no relatório foram adequadas à solicitação?	
Empresa	Resposta
Empresa A	“Sim, minha empresa já solicitou quatro relatórios <i>ad-hoc</i> e sempre conseguimos boas respostas. Nunca tivemos problemas com a linguagem ou algo parecido, a aplicação é fácil e objetiva”.
Empresa B	“Eu percebo que alguns relatórios são ctrl C ctrl V da internet, parece que não foi aprofundado, às vezes ele não traz a realidade, são relatórios muito superficiais. E também acho que precisa ter mais cuidado com dados que vem no relatório para que não venham dados desatualizados, já recebi relatório de gestão com dados errados da quantidade de empresa da região”.
Empresa C	“Eu não utilizei todos, mais eu li e foram bem interessantes, não usei porque o que eu li lá eu já tinha visto na faculdade, eu cursei Administração então não era muita novidade para mim, isso em alguns relatórios. Eu achei no geral meio básico, gostaria de um relatório mais afundado”.
Continua	

As informações constantes no relatório foram adequadas à solicitação?	
Empresa D	“Fiquei com algumas dúvidas, mandei e-mail para o SIS pedindo algumas explicações, daí um rapaz me ligou e minha dúvida gerou um novo relatório. Mas na maioria das vezes deu para entender “.
Empresa E	“Questão da linguagem é tranquilo, dá para entender, às vezes tem alguns que são mais complicados que os outros, mas dá para entender tranquilo, e quando tenho alguma dificuldade para aplicar eu chamo o consultor do SEBRAE”.

Quadro 10: Informações constantes nos relatórios Ad-Hoc

Fonte: (Da autora)

Constatou-se, por meio das entrevistas, que os empresários conseguiram entender a linguagem dos relatórios e, quando sentiram alguma dificuldade, entraram em contato com o SEBRAE para maiores esclarecimentos. Porém, no que se refere ao conteúdo, houve críticas com relação à veracidade e atualidade dos dados informados e à profundidade do conteúdo abordado. A maioria dos empresários entrevistados já possuía formação superior e afirmaram já ter visto algumas informações na faculdade. Outros, porém, acreditam que os relatórios estão a contento, com informações de fácil aplicação e objetivas.

Num processo de IC, a coleta, a análise e a posterior disseminação das informações devem estar sempre alinhadas, para não gerar retrabalho ou induzir o empresário a uma decisão errada. Como enfatizado por Gomes e Braga (2001), o processo de coleta de informação deve sempre ser realizado em fontes mapeadas e confiáveis. A análise precisa ser baseada em fatos correspondentes com a realidade e em uma linguagem adequada ao público alvo do relatório. Quanto à disseminação da informação, ela deve dar-se da maneira que o usuário do sistema de IC melhor for adaptado.

Para analisar a aplicação das informações de inteligência competitiva contidas nos relatórios *ad-hoc*, foi indagado juntamente aos empresários **quais ações foram realizadas a partir das informações contidas nos mesmos.**

O quadro abaixo registra as respostas obtidas junto aos empresários entrevistados com relação aos benefícios que os relatórios *ad-hoc* trouxeram para a empresa.

Quais benefícios práticos os relatórios ad-hoc trouxeram para a empresa?		
Empresa	Resposta	Tipo de Benefício
Empresa A	<p>“Minha empresa passou a vender um produto inovador para a região Oeste de Santa Catarina. Meu marido participou de uma feira em São Paulo e voltou cheio de ideias, mas tivemos dificuldades de encontrar matéria prima para colocar essas ideias em prática. Foi quando conhecemos o SIS e solicitamos um relatório de fornecedores. Em 15 dias recebi uma lista completa de fornecedores do material que precisava, meu marido acabou fechando com uma empresa do Rio de Janeiro. Depois disso metade da nossa produção é feita com junco sintético e por enquanto só nossa empresa vende móveis desse tipo na região, o que nos torna pioneiros”.</p>	Inovação/ Expansão de Mercado
Empresa B	<p>“Usei vários relatórios um em especial sobre elaborar uma pesquisa de mercado, me ajudou eu pesquisa nas nossas vendas, como nosso produto estava exposto e através desse relatório e das minhas visitas aos lojistas nós percebemos que eles estavam fazendo mistura com nossos produtos dentro das lojas. Também usamos outro que era como pagar diferenciado para o funcionário por produtividade sem precisar implantar cargos e salários na empresa, porque o cargos e salários engessa a empresa, de repente você coloca lá nos cargos e salários que para um determinado cargo lá tem que ter segundo grau e, com a falta de mão-de-obra que está nosso setor vai para o espaço esse cargos e salários, através desse relatório nós fizemos algumas mudanças na empresa e conseguimos pagar os funcionários por produtividade.</p>	Consolidação de Mercado
Continua		

Continuação do quadro uso dos relatórios ad-hoc		
Empresa C	<p>“Utilizei um relatório sobre metas para fornecedores /representantes, o relatório me deu dicas de como montar metas para fornecedores e um consultor do SEBRAE me ajudou na aplicação do relatório na minha empresa. O relatório me deu idéia para pensar em uma estratégia e essa estratégia deu resultado, agora na feira (MERCOMÓVEIS) tive a presença de 11 representantes/fornecedores e eu impus uma meta para eles, eles estão custeando uma parcela do investimento da feira e deu resultado, a gente bolou uma estratégia e o pessoal atendeu se esforçaram e a partir disso vamos procurar fazer isso não somente em feiras, mas todo o ano, isso nos deu muito resultado , este relatório nos ajudou muito. Eu parablenizo o pessoal do SIS pelo apoio, assim a gente se sente motivado”.</p>	Aumento de Lucratividade
Empresa D	<p>“Teve um relatório de Gestão de contratos, antes a gente não fazia um contrato legalizado ou formal com nossos representantes era ligado e combinado eles levavam catalogo, mas hoje não tem como mais ficar só com isso, através do SIS eu pedi como seria a melhor forma de formalizar um contrato com o representante/ fornecedor. Porque você manda um catalogo para o fornecedor /vendedor para tentar trabalhar com ele, mas ele acaba não tendo uma obrigação conosco porque ele entende que ele não tem um contrato, então se ele quer ele vende, se ele não quer ele não vende, muitas vezes fica só na palavra e acaba não se formalizando agora com o relatório do SIS nós nos organizamos e formalizamos um contrato de venda”.</p>	Aumento de Lucratividade
Empresa E	<p>“Estrutura administrativa, com base neste relatório a gente fez um processo de departamentalização da empresa. Também usamos um sobre planejamento estratégico que usamos para definir missão, visão e valores da empresa”.</p>	Consolidação de Mercado

Quadro 11: Uso dos relatórios ad-hoc

Fonte: (Da autora)

Os relatórios *Ad-hoc* tiveram ótima receptividade junto aos empresários, que souberam se valer desta oportunidade para trazer benefícios para sua empresa. A utilização dos relatórios já gera uma maior competitividade das empresas perante a concorrência na inteligência competitiva é sempre indispensável sair na frente dos

concorrentes. Se o seu concorrente faz algo que está trazendo resultado, sua empresa precisa ficar atenta e, se for preciso começar a fazer a mesma coisa para agregar maior valor ao seu negócio, este é um processo contínuo de boas práticas.

Na literatura, a aplicação dos relatórios de IC pode representar os benefícios para uma empresa que está inserida em um processo de inteligência competitiva.

O depoimento destes empresários vai ao encontro do que propõe o Termo de Referência SEBRAE em Inteligência Competitiva (2007, p.8) quando elenca benefícios do uso da IC em uma micro e pequena empresa, podendo ser citado alguns exemplos, como: “Análise, avaliação e monitoramento da concorrência (Benchmarking); Monitoramento de novas tecnologias, produtos e processos; Desenvolvimento de atitude pró-ativa, antecipando-se às tendências e Tomada de decisão baseada em conhecimento do ambiente de negócios”.

4.4 Proposta de melhorias para os produtos de inteligência competitiva SIS

Para identificar possíveis melhorias para os produtos oferecidos pelo SIS, **questionou-se os empresários se haveria a necessidade de um novo produto ou serviço de inteligência competitiva, ou ainda, qual melhoria poderia ser feita nos atuais produtos de IC já disponibilizados e que, se alterados, poderiam agregar mais competitividade e desenvolvimento das empresas que fazem uso do projeto.**

O quadro abaixo registra os pressupostos dos empresários sobre melhoria ou novos produtos de IC a serem disponibilizados pelo SIS.

Você indicaria outro produto de IC para ser disponibilizado pelo SIS, ou gostaria de propor alguma melhoria em algum produto de IC já existente?	
Empresa	Resposta
Empresa A	“Acredito que o SIS poderia fornecer um relatório com as tendências de feiras, um resumo das tendências nacionais de eventos que acontecem do setor, não precisaria ser mensal, mas dois por ano já nos ajudaria muito”.
Continua	

Continuação do quadro melhorias nos produtos de IC	
Empresa B	<p>“Acesso por telefone para aprender a formular aquele questionário da solicitação do ad-hoc, porque é muito frio através do e-mail , você escrever, escreve e muitas vezes não era aquilo que você queria dizer, se fosse por telefone em uma conversa seria mais fácil.</p> <p>Também gostaria de um relatório mais completo que identificasse o porque da falta de Mao- de- obra no setor e que indicasse como proceder para minha empresa não ficar tão dependente das iniciativas do governo ou se entidades. Este relatório poderia ajudar a como trazer jovens para dentro das empresas e tirar essas pessoas da marginalidade ou então do setor do terceiro setor. Esse tipo de relatório mais embasado poderia ser divulgado uma vez por ano.</p> <p>Um novo produto poderia ser trazer design, trazer pessoas do mundo da picanha do móvel para fazer os APLs desenvolverem oficinas de design, não precisa eles virem desenhar para nós, que eles venham ensinar. Porque o empresário hoje, fica 14 ou 15 horas na sua empresa, ele não tem como busca fora, se ele vai buscar conhecimento até ele encontrar a coisa perece, porque muitas vezes ele é o que compra o que vende, poucas empresas são departamentalizadas, se ele sair da empresa para buscar produtos novos a empresa pára”.</p>
Empresa C	“Um escala hierárquica de relatórios do tipo básico intermediário e profundo”
Empresa D	<p>“Deixar a exclusividade dos relatórios um pouco maior porque 30 dias não é o suficiente, quando você vê já foi, não dá tempo para você tomar uma decisão e fazer uma ação.</p> <p>Melhorar a solicitação do ad-hoc na internet, quando eu tenho que explicar o que eu quero, porque às vezes é difícil ele entender em uma explicação por escrito, às vezes conversando a gente consegue explicar bem certo o que a gente quer, porque fica mais fácil.</p> <p>Gostaria que fosse disponibilizado um canal de atendimento, como se fosse um MSN ou um canal direto para tirar dúvidas direto com o especialista do setor. “De repente algo do tipo: Tire suas dúvidas aqui quanto ao relatório”.</p>
Empresa E	“Tentar reunir as empresas na região e tirar o que teria de bom de cada uma, fazer um workshop de boas práticas, cada empresa tem um ponto que pode estar com dificuldade e outras com tranquilidade, às vezes olhando o que esta empresa que está tranqüila fez você consegue tirar a metodologia e aplicar na sua empresa”.

Quadro 12: Melhorias nos produtos de IC

Fonte: (Da autora)

Em suas respostas, os empresários indicam melhorias para a interface da solicitação dos relatórios *Ad-hoc* através do portal SIS e que desejam ter mais contato com analistas do setor para adquirir conhecimento e facilitar a comunicação.

Também acreditam que a troca de informações entre si pode proporcionar benefícios para toda cadeia.

Como enfatiza Gomes e Braga (2001), a avaliação tem em vista a melhoria do sistema de inteligência competitiva que, conseqüentemente, trará benefícios quando aplicado de forma correta, auxiliando na tomada de decisão e agregando mais produtividade e lucratividade, garantindo, assim, o sucesso da organização. Estas observações quanto a novos produtos e também com relação à qualidade dos atuais produtos prestados pelo SIS, foram feitas pelos empresários que ao posto indicaram como possíveis novos produtos: a) relatórios mensais com foco em tendências de feiras nacionais do setor; b) workshop de boas práticas para compartilhamento de informações; c) oficinas de design para internacionalizar o conhecimento; e d) relatórios de tendência de design.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando as delimitações desta pesquisa, pode-se fazer as avaliações a seguir.

Com relação ao processo e aos produtos de inteligência competitiva disponibilizados pelo Sistema de Inteligência Competitiva Setorial SIS/SEBRAE:

O SIS é um sistema de inteligência competitiva setorial desenvolvido pelo SEBRAE de Santa Catarina no ano de 2007, destinado a empresários catarinenses pertencentes aos APLs dos setores de Vestuário, Calçados Femininos, Apicultura e Móveis Seriados de Madeira. O objetivo é oferecer maior competitividade para as empresas instaladas nos APLs compreendidos e facilitar a tomada de decisão, bem como conquistar melhores resultados.

Para ser assinante do SIS, é preciso fazer parte de um APL que o sistema esteja contemplado. A partir do momento em que é feito o cadastro no portal SIS, são disponibilizados ao empresário alguns produtos de inteligência competitiva como a) Alertas; b) Plano de Ação; c) Sumário Executivo; d) Análise da Situação; e) Relatórios Analíticos; f) Projeções Estratégicas; e g) Relatórios *Ad-hoc*. O empresário também tem acesso a notícias diárias do seu setor, um artigo técnico por semana, lista de fornecedores e legislações. Para o setor de móveis, ainda há notícias sobre licitações.

Dos produtos de IC citados acima, o de maior visibilidade é o Relatório *Ad-hoc*, por ser um relatório sob demanda. Nele, o empresário informa uma determinada necessidade e uma equipe de pesquisa – em conjunto com um analista – responde a esta necessidade de inteligência.

No SIS, o empresário que solicita um relatório *ad-hoc* tem até 15 dias úteis para receber o relatório completo da solicitação questionada. O empresário que solicita tem exclusividade de 30 dias do relatório. Em seguida, o produto é disponibilizado para os demais assinantes do portal SIS.

Com relação à caracterização dos empresários e seus empreendimentos dentro do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina:

Os depoimentos demonstraram que os empresários estão numa faixa etária entre 22 e 48 anos, a maioria é graduado ou pós-graduado, sendo que um dos

entrevistados possui mestrado. Apresentam também homogeneidade quanto ao sexo.

A maior parte das empresas que participaram da pesquisa são de constituição familiar e apenas uma é de constituição societária. O nicho de mercado das empresas abrange a produção de móveis para dormitório e sala, sendo que uma empresa desponta para o mercado de acessórios para quarto e sala. Quanto ao tempo de constituição da empresa a maioria tem mais de 12 anos de mercado, tendo em média 15 funcionários. A maioria das empresas é considerada de pequeno porte. O foco das vendas na maioria das empresas atende ao mercado interno e apenas uma abrange o mercado externo.

Com relação à participação das empresas no APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina a média ficou entre o período de três anos, sendo que uma das empresas ajudou na fundação do APL.

Com relação à identificação dos produtos de IC utilizados pelos empresários do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina e quais as aplicações das informações de inteligência competitiva em suas organizações:

Pode-se verificar que os empresários utilizam a IC como um diferencial de mercado, como um sistema de auxílio na tomada de decisão, monitoramento da concorrência e descoberta de novos produtos para o mercado.

Quando indagados sobre quais os produtos de IC mais utilizados pela empresa, a maioria respondeu Relatório Ad-hoc e Alertas. A principal motivação das solicitações de relatórios Ad-hoc são as melhorias financeiras.

Quanto à utilização dos relatórios Ad-hoc, pode-se constatar que é ampla e que a linguagem e o conteúdo são de fácil assimilação e compreensão. Porém, alguns empresários fizeram ressalvas quanto à profundidade e consistência do conteúdo. Em suma, os empresários utilizaram os relatórios para gerar inovação, expansão e consolidação de mercado e ainda aumento da lucratividade.

Com relação a possíveis melhorias para os produtos de inteligência competitiva do SIS/SEBRAE:

Todo sistema de inteligência competitiva precisa estar atento às mudanças de mercado e em constante inovação. As melhorias em um sistema de IC são sempre bem-vindas para que possa continuar agregando mais valor e auxiliando cada vez mais na tomada de decisão.

Os empresários solicitaram algumas melhorias no SIS, como: relatórios de tendências de feiras nacionais; relatórios com conteúdo mais denso; envolvimento de profissionais – como designers – que pudessem repassar informações; uma linha direta com o analista do setor, pela qual os empresários pudessem tirar dúvidas mais imediatas; escala hierarquizada de relatórios, indo de assuntos mais perecíveis a assuntos mais aprofundados; e também realizar workshops de boas práticas, nos quais os empresários pudessem trocar informações entre si e, desta forma, ampliar seu conhecimento.

Finalmente, atendendo ao objetivo geral da pesquisa, “Analisar o uso dos produtos de inteligência competitiva oferecidos pelo Sistema de Inteligência Competitiva Setorial – SIS proporcionado pelo SEBRAE/SC aos empresários do APL de Móveis de Madeira do Oeste de Santa Catarina”, todos os produtos de IC foram analisados. Porém constatou-se que o Relatório Ad-hoc é o produto que resulta em maior efetividade para os empresários do APL.

Quanto ao problema de pesquisa “Como os empresários do APL de Móveis do Oeste de Santa Catarina usam os produtos de inteligência competitiva oferecidos pelo Sistema de Inteligência Competitiva SIS SEBRAE?”, pode-se notar que os empresários utilizam os produtos para gerar maior competitividade, lucratividade e consolidação de mercado, bem como para inovar e monitorar a concorrência.

Sendo assim, conclui-se que os empresários participantes da pesquisa estão satisfeitos com o sistema SIS, possuem algum entendimento sobre inteligência competitiva, utilizam os produtos de IC para gerar maior competitiva e lucratividade e estão atualizados, sendo capazes de indicar melhorias para o sistema.

Os empresários demonstraram que necessitam de assuntos com maior conteúdo analítico e maior valor agregado. Percebeu-se que, por meio das solicitações dos relatórios *Ad-hoc*, os empresários conscientizaram-se de que o ato do compartilhamento das melhores práticas pode trazer resultados positivos e não representa necessariamente uma ameaça.

Recomenda-se, porém que o SIS expanda progressivamente seu leque de produtos, para não tornar-se somente um centro de referência de solicitação de relatórios *Ad-hoc*. E que o ciclo de inteligência competitiva – que consiste em identificação das necessidades de informação, coleta, análise, disseminação da

informação e *feedback* – seja rigorosamente efetivo e constante, visto que é de uma boa identificação das necessidades de informação que surgem os relatórios de inteligência.

Ainda em 2010, foi lançada a Ferramenta de Posicionamento Competitivo (FPC) que está sendo aplicada por enquanto nos setores de calçados, móveis e vestuário. Esta ferramenta permite, por meio da inserção de dados gerenciais, que o empresário mapeie indicadores de como está sua empresa perante uma empresa de referência e também perante seus concorrentes. Por ser um produto que estava em fase de lançamento, não foi abordado nesta pesquisa.

Em 2011 o SIS apresentará algumas alterações visando proporcionar maiores vantagens ao maior número possível de empresários. Uma das alterações diz respeito à forma de participação no sistema. Não será mais necessário participar de um APL para ser assinante do SIS. Bastará apenas ser empresário e pertencer a um dos quatro setores atendidos – Vestuário, Calçados Femininos, Apicultura e Móveis Seriados de Madeira.

Sugere-se que sejam realizadas pesquisas futuras no Sistema de Inteligência Competitiva Setorial SIS para reforçar, adicionar ou até mesmo contestar as observações realizadas nesta pesquisa.

Como futura profissional da informação, esta pesquisa me foi gratificante, trouxe uma visão maior sobre inteligência competitiva e também reforçou a capacidade de atuação do profissional bibliotecário em áreas como IC e Gestão do Conhecimento.

Atualmente mais especificamente na área de inteligência competitiva, o profissional bibliotecário está voltado para a coleta de dados, em função da sua capacidade de recuperação e tratamento das informações. Porém cabe ressaltar que além da capacidade de recuperação o bibliotecário pode e deve atuar em todo o processo de inteligência competitiva, desde a identificação das necessidades de informação até o *feedback*.

O currículo do curso de biblioteconomia em geral, vem sofrendo mudanças o que proporciona que o bibliotecário possa atuar em outras áreas voltadas não somente para o tratamento técnico como também para a gestão.

A inteligência competitiva precisa de profissionais capazes de monitorar, analisar e disseminar aos tomadores de decisão, informações estratégicas que possam gerar vantagem competitiva, no decorrer da realização desta pesquisa

pode-se notar que o profissional bibliotecário pode e deve ser um profissional atuante também na área de inteligência competitiva.

REFERÊNCIAS

BANCO REGIONAL DE DESENVOLVIMENTO DO EXTREMO SUL. Agência de Florianópolis. Gerência de Planejamento. **Análise da competitividade das principais aglomerações produtivas de móveis da região sul do Brasil**. Florianópolis: BRDE, 2006.

BARBOSA, Ricardo Rodrigues. Uso de fontes de informação para inteligência competitiva: um estudo da influência do porte das empresas sobre o comportamento informacional. **Enc. Bibli.** R. Eletr. Bibliotecon. Ci. Inf., Florianópolis, n. esp., p.91-102. 2006. Disponível em: <<http://www.periodicos.ufsc.br/index.php/eb/article/viewFile/345/388>>. Acesso em: 20 mar. 2010

BARDIN. L. **L'Analyse de contenu**. Paris (Fr): Editora Presses Universitaires de France; 1977.

BAUER. M.W; Gaskell G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. Petrópolis (RJ): Vozes; 2002.

BERGER, Amy. Pequenos mais poderosos: Seis etapas para a condução bem sucedida da inteligência competitiva em empresas de porte médio. In: PRESCOTT, Jan P.; MILLER, Stephen H.. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BRASIL. Governo Federal. **Termo de referência para política nacional de apoio ao desenvolvimento de arranjos produtivos locais**: versão para discussão do GT Interministerial. Brasília: Governo Federal, 2004.

BUENO, Ana Maria. **Arranjos produtivos locais**: Análise de caracterização do APL de Ponta Grossa com base nos indicadores. 2006. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Pesquisa e Pós-graduação, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2006.

CASSIOLATO, José E.; LASTRES, Helena M. M.. **Arranjos e Sistemas Produtivos Locais na Indústria Brasileira**. Rio de Janeiro, p.1-15. 2003.

COELHO, Gilda Massari. Inteligência competitiva: definindo a ferramenta e seu uso no Brasil. In: SEMINÁRIO "Desenvolvendo a Inteligência Competitiva para Maximizar o seu Desempenho e Antecipar suas Ações Diante do Mercado **Anais...** São Paulo: International Business Communications, 1997.

COMBS, Richard E.; MOORHEAD, Jonh D. **The competitive intelligence handbook**. Chicago: Scarecrow Press, 1993.

CORAL, Eliza; OGLIARI, André; ABREU, Aline F. **Gestão Integrada da Inovação: estratégia, organização e desenvolvimento de produtos**. São Paulo: Atlas, 2008.

COSTA, Marília Maria Roslindo Damiani. UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção . **Procedimentos para aplicação de mapas semânticos como estratégia para criação do conhecimento organizacional**. Florianópolis, SC, 2003. 195 f. Tese (Doutorado - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

COSTA, Marília Damiani ; SILVA, Iranise Alves da . Inteligência competitiva: uma abordagem sobre a coleta de informações publicadas. **Informação Sociedade Estudos**, João Pessoa, v. 9, n. 1, p. 31-60, 1999.

GIESBRECHT, H.. **Inteligência Tecnológica**: estudo das práticas de dois institutos de pesquisa tecnológica no Brasil. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Ciência da Informação e Documentação, Universidade de Brasília. Brasília: 2000.

GOMES, Elisabeth; BRAGA, Fabiane. **Inteligência competitiva**: como transformar informação em um negócio lucrativo. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 120p.

HERRING, Jan P. Tópicos fundamentais de inteligência: processo para identificação e definição de necessidades de inteligência. In: PRESCOTT, Jan P.; MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na Prática**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371p.

INSTITUTO EUVALDO LODI. **Capacitação em inteligência competitiva**. Brasília, 2007. Apostila do curso de capacitação em inteligência competitiva do IEL.

KAHANER, Larry. **Competitive intelligence**. New York : Simon & Schuster, 1996.

KIRSZENBLATT, Cezar. A importância da Inteligência Competitiva nas Micro e Pequenas Empresas. **Crie e Coppe**, Rio de Janeiro, 2004.

LAVILLE, Christian; DIONNE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: Ed. da UFMG, 1999. 340p.

LIMA, Alexandre et al. Nics Farma: Núcleo de inteligência competitiva setorial farmacêutica sustentabilidade econômica da atividade de inteligência competitiva setorial para micro e pequenas empresas. **Crie e Coppe**, Rio de Janeiro, 2005. 107p. Disponível em:
<http://portal.crie.coppe.ufjf.br/portal/data/documents/storedDocuments/%7B93787CAE-E94C-45C7-992B-9403F6F40836%7D/%7B25E7F8B6-E271-4ADF-A595-81EB5A287594%7D/RJ11_Projeto_02.pdf>.
Acesso em: 01 abr. 2010

LIMA, Marina Carvalho Correia; SOUZA, Francier Pereira de. Inteligência competitiva como estratégia empresarial em micro e pequenas empresas. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Ouro Preto. **Anais....** Ouro Preto: ABEPRO, 2003.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINET, Bruno; MARTI, Yves-Michel. **L'intelligence économique: les yeux et les oreilles de l'entreprise**. Paris: Les Éditions de l'Organisation, 1995.

MCGONAGLE, John J.; VELLA, Carolyn M. **Protecting your company against competitive intelligence**. Westport: Quorum Books, 1990.

MILLER, Jerry. **O milênio da inteligência competitiva**. Porto Alegre: Bookman, 2002. 293p.

MORETI, Carlos Eduardo ; RAMOS, Douglas. Inteligência competitiva: aspectos críticos na empresa brasileira. **Integração**, Brasília, v. 1. 2008. Disponível em: <http://www.upis.br/posgraduacao/revista_integracao/inteligencia_competitiva.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2010.

NASSIF, Mônica Erichsen; SANTOS, Ester Laodicea. O profissional da informação em atividades de inteligência competitiva. **Inf. Inf.**, Londrina, v. 14, n. 2, p. 21-37, jun./dez., 2009. Disponível em: <<http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewArticle/2477>>. Acesso em: 30 mar. 2010.

NEVES, José Luis. Pesquisa qualitativa: características, uso e possibilidades. **Cad. Pes. Adm.**, São Paulo, v. 1, n. 3, p.1-5, fev., 1996.

PRAHALAD, C. K.; KRISHNAM, M.S. The new meaning of quality in the information age. **Harvard Business Review**, v. 77, n. 5, p. 109-118, Sept.1999.

PRESCOTT, John E; MILLER, Stephen H., **Inteligência competitiva na prática**: estudos de casos diretamente do campo de batalha. Rio de Janeiro: Campus, 2002. 371 p.

PUGA, Fernando Pimentel. **Alternativas de apoio a MPMEs localizadas em arranjos produtivos locais**. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico Social, 2003. Texto para discussão 99.

RODRIGUES, Ricardo Furtado; BONILHA, Samuel Braga; BRITO, Parcilene Fernandes de. Central de inteligência e apoio tecnológico para os arranjos produtivos locais. In: XXI SEMINÁRIO LATINO-IBEROAMERICANO DE GESTIÓN TECNOLÓGICA. **Anais...** Bahia: ALTEC, 2005.

ROTHER, Rodrigo Garcia. **Processo para recuperar produtos de inteligência competitiva a partir da memória organizacional** : proposta de uma taxonomia para o sistema Mindpuzzle. Florianópolis: 2009. Dissertação de Mestrado (Engenharia e Gestão do Conhecimento) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009

SERVIÇOS BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Termo de referência para atuação do Sistema SEBRAE de inteligência competitiva para MPE. SEBRAE, 2007. Disponível em:

<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E685302FC42AD338832573D10047B2DF/\\$File/NT0003743A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/E685302FC42AD338832573D10047B2DF/$File/NT0003743A.pdf)> Acesso em: 20 mar. 2010

SILVA, Edna L. da; MENEZES, Estera M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** 4 ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2001.

SONAGLIO, Cláudia Maria; MARION FILHO, Pascoal José. Aglomerações Industriais e a Geração de Inovações: estudo das interações no arranjo produtivo moveleiro de Bento Gonçalves (RS). **Fee**: tche, Bento Gonçalves, n. , p.1-21, 1 fev. 2005. Disponível em: <<http://www.fee.tche.br/3eeg/Artigos/m12t01.pdf>>. Acesso em: 19 abr. 2010.

TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência organizacional e competitiva.** Brasília: Ed. da UnB, 2001.

TUDOR-SILOVIC, Neva. Inteligência como recurso social e empresarial. **Inf. & Soc.** Estudos, João Pessoa, v. 2, n.1, p.124-140, 1992.

TYSON, Kirk W. M. **The complete guide to competitive intelligence.** Lisle Chicago: Kirk Tyson International, 1998.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim; WOIDA, Luana Maia. Ultura Organizacional no Processo de Inteligência Competitiva. **Datagramazero**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 4, ago., 2004. Disponível em: <http://www.dgz.org.br/ago04/Art_02.htm>. Acesso em: 30 mar. 2010.

VECCHIA, Raquel Virmond Rauen Dalla. Arranjos produtivos locais como estratégia de desenvolvimento regional e local. **Cap. Cient.**, Guarapuava, v. 4, n. 1, p.1-20, jan./dez., 2008. Anual. Disponível em: <<http://www.unicentro.br/editora/revistas/capitalcientifico/v4n1/Artigo%202.pdf>>. Acesso em: 05 abr. 2010.

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista FAE**, Curitiba, v.5, n.1, p.61-70, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n1/as_tipologias_variacoes_.pdf>. Acesso em: 03 nov. 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e método.** 2 ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

APÊNDICE A

ROTEIRO DE ENTREVISTA

1) Dados do entrevistado e da empresa:

- d) Idade e sexo;
- e) Cargo que ocupa na empresa;
- f) Grau de instrução e tipo de formação;
- g) Tipo de constituição da empresa (familiar ou societária)
- h) Nicho de mercado em que atua a empresa;
- i) Tempo de constituição da empresa;
- j) Número de funcionários;
- k) Foco das vendas (mercado interno ou externo)
- l) Quanto tempo participa do APL

2) Qual seu entendimento sobre Inteligência Competitiva (IC)?

3) Dentre as opções assinale ao menos uma ação de ordem prioritária para as necessidades de IC da sua empresa:

- ☐ Decisões e ações estratégicas. (Incluindo o desenvolvimento de planos estratégicos e estratégias voltadas para gestão empresarial);
- ☐ Tópicos de Alerta Antecipados, (incluindo iniciativas dos concorrentes, surpresas tecnológicas e ações do governo);
- ☐ Descrição dos Principais Atores encontrados no mercado específico, (incluindo concorrentes, clientes, fornecedores, órgãos reguladores e parceiros potenciais).

4) Indique quais produtos de inteligência competitiva do SIS que sua empresa mais fez uso:

- ☐ Alertas
- ☐ Plano de Ação
- ☐ Sumário Executivo
- ☐ Análise da Situação
- ☐ Relatórios Analíticos
- ☐ Projeções Estratégicas
- ☐ Relatórios Ad-hoc

5) Indique qual situação que o levou a solicitar o Relatório Ad-Hoc:

- ☐ melhoria do produtos;
- ☐ novos mercados;
- ☐ inovação do processo produtivo;
- ☐ adequação ao mercado consumidor;
- ☐ fornecedores
- ☐ concorrentes
- ☐ financeiro

**6) As informações constantes no relatório foram adequadas a solicitação?
(Com relação ao conteúdo e linguagem abordado)**

7) Quais benefícios práticos os Relatórios Ad-hoc trouxeram para a empresa?

8) Você indicaria outro produto de IC para ser disponibilizado pelo SIS, ou gostaria de propor alguma melhoria em algum produto de IC já existente?